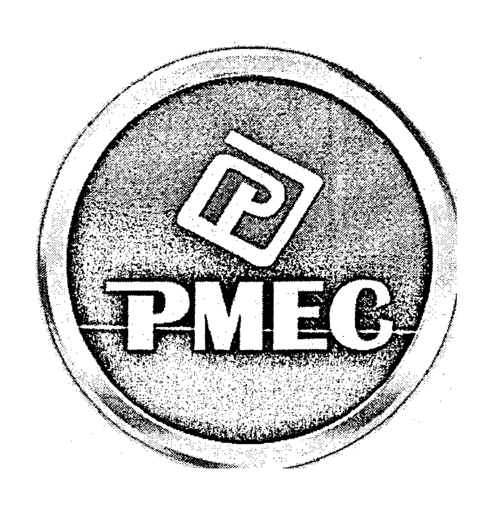
253
Guaranteed

KNOWLEDGE | Skills | Attitude

المناهج التدريبية



إدارة
ورش العمل



إدارة ورش العمل

٢٠١٣

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك

المستشار العلمي

أ. د. عبد الرحمن توفيق

المحتويات

إدارة ورش العمل

الأسلوب التدريبي الواحد قد يستخدم لتحقيق أهداف تدريبية مختلفة، والهدف الواحد قد يستخدم له أساليب تدريب مختلفة.

واختيار الأسلوب المناسب يتم في ضوء اعتبارات عديدة منها هي:

- نوع المتدربين.
- خلفياتهم وأعمارهم.
- عددهم.
- قدرات ومهارات المدربين.
- طبيعة أهداف ومهمة التدريب.
- الوقت المتوفر للتدريب.
- موعد التدريب من النهار.
- ميزانية التدريب.
- طبيعة استجابة الطرق لحاجات التعلم.

ومن ذلك: تحفيزها على التدريب، وتشجيع المشاركة.

كما أن فعالية الأسلوب تعتمد بدرجة كبيرة على فعالية المدرب في استخدامه.

القواعد الأساسية لورش العمل الناجحة

نقدم فيما يلي بعض القواعد الأساسية التي لا بد من تطبيقها لإنجاح أي ورشة عمل، وتبدو هذه القواعد بسيطة ومعروفة وسهلة التطبيق، لكن الكثيرين منا يغفلون عنها.

١ـ حدد أهداف ورشة عمل:

ماذا نريد أن ننجز؟ ولماذا نعقد ورشة العمل هذه؟.

٢ـ حضر برنامج عمل لورشة العمل:

ماذا سنناقش في ورشة العمل؟. وزّع برنامج العمل على المشاركين في الاجتماع، واسألهم إن كانت مواضيع البرنامج تلقى تأييدهم.

٣ـ حدد وقت ورشة العمل:

متى تبدأ ورشة العمل؟ ومتى تنتهي؟.

٤ـ اختر مكانًا مناسبًا لورشة العمل:

تأكد من أن المكان يتسع للجميع، وأن متطلبات الراحة متوفرة فيه.

٥ـ اختر رئيسًا لورشة العمل:

لا بد من أن يقوم أحد المشاركين بقيادة ورشة العمل، وإلا فإن المناقشات ستكون عامة ومشتتة وغير مجدية.

٦ـ شجع على المشاركة:

شجع المشاركين على النقاش والحوار في مواضيع جدول الأعمال، وعلى تقديم آرائهم ومقترحاتهم.

٧ـ اكتب مناقشات الورشة:

اطلب من أحد المشاركين أن يقوم بتدوين كل مناقشات الورشة وتوصياتها وملاحظاتها بطريقة دقيقة وبلغة واضحة.

٨ـ رتب للورشة القادمة:

إذا كان لا بد من عقد ورشة أخرى، فعليك أن تحدد موعد ومكان ومحاور الورشة القادمة قبل مغادرة المشاركين.

الاتجاهات الحديثة في التدريب

الأساليب التدريبية:

المحاضرة:

هي أكثر الأساليب شيوعًا، وهذا الأسلوب عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه شخص مختص في موضوع معين لمجموعة من الأفراد، ويتم بواسطته نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات، لكنه غير مناسب في تعليم المهارات، ودوره محدود في تغيير الاتجاهات. ومن أهم المستلزمات تمكن المدرب من المادة العلمية، وأن يكون له القدرة على توصيل المعلومات، وأن يلعب الدور الرئيس في الجلسة التدريبية.

المناقشة الموجهة:

هي أسلوب يدور من خلاله حوار حول موضوع أو مشكلة معينة مختارة من قبل المدرب، ويتناول المجتمعون فيما بينهم المعلومات والآراء والأفكار بصددها. ويعتمد هذا الأسلوب على مشاركة المتدربين، وينحصر دور المدرب في تنظيم المناقشة وإعطاء الفرصة لأكبر عدد من المتدربين للتعبير عن آرائهم. ويُستخدم هذا الأسلوب مع مجموعة من المتدربين الذين لديهم مستوى متقارب من المعارف والخبرات.

الحالة الدراسية:

هي أسلوب يتم من خلاله مراجعة الوقائع والمشاكل التي تتضمنها حالة مأخوذة في الغالب من الواقع، أو تصمم بشكل يحاكي الواقع تقريبًا، ويُطلب فيه من المتدربين التوصل إلى حلول مناسبة لمشكلاتها. ويساعد هذا الأسلوب في تطوير المهارات المتعلقة بالقدرة على النظر في المشكلات الإدارية وتشخيصها، ومن ثم صنع القرارت الخاصة بتلافيها؛ إضافة إلى تطوير مهارات الاتصال، ونقد الذات، ومنهجية التفكير بوضوح.

الحدث:

وهو أسلوب مشتق في الأساس من الحالة الدراسية، وفيه يقوم المدرب بعرض موجز لحدث أو واقعة حقيقية أخذت مجراها في إحدى الدوائر وعرضت على المدير المسئول في تلك الدائرة، وهنا يقوم المتدربون بتحليل الحدث ويطرحون الأسئلة. وهذا الأسلوب يُنمي مهارات الحصول على الحقائق والمعلومات عن طريق الأسئلة، كما يُكسب مهارات تحليل المشاكل، وإيجاد الحلول المناسبة لها.

المناظرة:

أسلوب تدريبي يجمع بين خصائص المحاضرة وبعض خصائص المناقشة؛ حيث يعرض كل متحدث وجهة نظره، ويتم الانتقال من متحدث إلى آخر ومن وجهة نظر إلى أخرى؛ إضافة إلى الآراء الأخرى المضافة عن طريق النقاش. وهذا الأسلوب يزيد رقعة المشاركة في النقاش، ويفيد في تنمية مهارات الاتصال.

المؤتمر – الندوة:

أسلوب يتم من خلال لقاء مجموعة مختارة من المتدربين، والغرض من لقائهم مناقشة موضوع معين واضح معروف من قبلهم للوصول إلى تحقيق أهداف معينة وفق خطة معينة. وهو أسلوب جيد لتبادل الأفكار والمعلومات والتعلم من الغير، ويفيد في مجال الوصول إلى أفكار وسياسات وخطط عمل جيدة، ويشجع على التفكير والتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات المطروحة، وهو أكثر فاعلية في تغيير الاتجاهات.

مجموعات العمل:

وهو أسلوب يتم بموجبه تقسيم المتدربين إلى مجموعات فرعية بهدف التعامل مع مشكلة (أو تمرين أو حالة...)، وتقوم كل مجموعة باختيار مقررها. ويصح هذا الأسلوب في مجال استثمار خبرات أعضاء المجموعة، وتطبيق مهاراتهم في العمل الجماعي.

مجموعات البحث:

وهو أسلوب يتم بموجبه تقسيم المتدربين إلى مجموعات، وتكلف كل مجموعة بإعداد بحث مكتبي أو ميداني؛ حيث تتفق كل مجموعة فيما بينها على توزيع العمل على أعضائها، ثم تقدم العمل للمناقشة في جلسة تدريبية.

التمرين:

وفي هذا الأسلوب يتعرف المدرب إلى ما يعرفه المتدربون عن موضوع معين عن طريق تكليفهم بحل مشكلة معينة، وإبداء آرائهم؛ ليتمكن المدرب بعدها من تحديد ما يحتاجونه من معلومات، ويُستخدم هذا الأسلوب كأسلوب الاختبار.

تمثيل الأدوار:

وفيه يتقمص المتدرب أدوارًا معينة، ويعتمد على إجراء مقابلات، والتعامل مع المشكلات في الاتصالات التنظيمية. وهو أسلوب فعال في تنمية الخبرات العملية في العلاقات الانسانية، والقدرة على فهم الناس والآخرين، وتعديل الاتجاهات.

المباريات الإدارية:

وهو من أساليب محاكاة الواقع؛ إذ تتضمن المباريات مواقف افتراضية تقترب من الواقع. فيقوم فريقان من المتدربين بالتنافس فيما بينهم عن طريق سلسلة من القرارات، ويؤدي ذلك إلى نتائج معينة تؤثر في الفريق المتنافس. ويعتمد هذا الأسلوب على التدرُّب مع من هم في الغالب مديرون فعليون، أو يتم في ظل التخطيط الطويل الأمد واتخاذ القرارات، وهو يساعد على تعميق المفاهيم العلمية عن طريق الممارسة والاشتراك الفعلي.

البريد الوارد:

أسلوب يعتمد على محاكاة الواقع، ومن خلاله يجد المتدرب سلة من السلال المستخدمة في مكاتب المديرين، فيها من الكتب الرسمية والمذكرات والرسائل والتقارير؛ إضافة إلى مواقف آلية محتملة، وهي تشبه إلى حد ما

الحالات التي يواجهها المدير خلال يوم من أيام العمل، ويطلب من المتدربين وفي وقت قصير اتخاذ الإجراءات المطلوبة بصدد كل حالة من الحالات. وهذا الأسلوب هو تمرين على المرونة، وواقعية التفكير، والاندماج في الموقف؛ ويشحذ دوافع المتدرب لاختيار القرار الناجح.

الزيارات الميدانية:

وهذا الأسلوب يعطي المتدرب فرصة لمشاهدة المواقف والحقائق كما تقع فعلاً، والتعرف إلى بعض الممارسات والمشكلات من واقع الحياة؛ بالإضافة إلى إمكانية تطبيق بعض ما شاهدوه إذا توافرت لهم الظروف المناسبة. وهو أسلوب يفيد في إكساب المتدربين مهارات في مقارنة المشكلات ومناقشتها في الجلسة التدريبية وخارجها.

المشروعات التطبيقية:

وفي هذا الأسلوب يُطلب من المتدربين (أفرادًا أو فرق عمل) القيام بمشروع تطبيقي له علاقة بعملهم، وبعد إنجازه يقوم المتدرب أو مقرر فريق العمل باستعراض ما تضمنه المشروع أمام المتدربين، ومن ثم مناقشته.

تدريب الحساسية:

وهو أسلوب يتمثل في اجتماع مجموعة من المديرين لمناقشة العلاقات فيما بينهم، والتعبير عن مشاعرهم الحقيقية، وسرد آرائهم في الآخرين وتصرفاتهم بصراحة تامة. وهو أسلوب ينمي المهارات الفردية في التشخيص والسلوك التنظيمي.

التعليم التجريبي:

هو من الأساليب الحديثة في التدريب، ويفيد في نقل المعارف والمهارات بشكل يختلف عن النمط التقليدي؛ حيث يجرب المتدرب ممارسة المهارة أولاً، ثم يراجع تجربته ليكتشف بنفسه وبتوجيه المدرب.

هناك العديد من المبادئ والأسس الهامة التي تخضع لها عملية التدريب، ويجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحل التدريب المختلفة والمتمثلة في مرحلة التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، ثم مرحلة التقييم. ويمكن تلخيص تلك المبادئ والأسس في الآتي: -

١. الهدف:

حيث يجب أن يكون الهدف من التدريب هدفًا محددًا وواضحًا وحسب الاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيًّا وواقعيًّا وقابلاً للتطبيق.

٢. الاستمرارية:

هذا المبدأ يتحقق بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه طوال حياته الوظيفية، وذلك بغرض تطويره وتنمية قدراته المهنية، بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

٣. مبدأ الشمول:

بمعنى أنه يجب توجيه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة على أن يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للمؤسسة.

٤. التدريج:

أي أن تبدأ العملية التدريبية بمعالجة الموضوعات البسيطة، ثم تتدرج إلى الأكثر صعوبة حتى تصل إلى معالجة تلك الموضوعات أوالإشكالات الأكثر تطورًا وتعقيدًا.

٥. مواكبة التطور:

وذلك بغرض أن يكون التدريب معينًا لا ينضب، ويتزود منه الجميع بكل ما هو جديد في شتى مجالات العمل، وباستخدام أحدث الأساليب وتكنولوجيا التدريب.

٦. الواقعية:

بمعنى أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين، ويتناسب مع مستوياتهم التعليمية والثقافية ودرجاتهم الوظيفية.

مجالات التدريب

يشمل التدريب خمسة مجالات أساسية هي:

١. المعرفة Knowledge:

مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.

٢. المهارات Skills:

وهي عبارة عن أي تصرف أوعمل مادي يقوم به الشخص المتدرب مثل تشغيله للحاسب الآلي.

٣. الأساليب:

ويقصد بها تطبيق المعرفة والمهارات في موقف ديناميكي بمعنى طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أوالطائرة.

٤. الاتجاهات:

وهي التي يمكن تعديلها أو تغييرها، ومعنى هذا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته، وفي ذات الوقت لا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال؛ لذا يركز التدريب على السلوك الذي يمكن تعديله أو تقويمه.

٥. الخبرة Experience:

وهي ناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن، ولذا فإن هذا المجال لا يمكن للفرد أن يتعلمه من داخل قاعة التدريب.

المساعدات التدريبية

هي القناة التي عن طريقها يتم توصل المعلومات، وتظهر خبرات المدرب وفهمه للهدف من عملية التدريب في حسن اختياره للمساعدات التدريبية، وفي إبداعه وابتكاره لمساعدات جديدة. ولذلك يمكن تعريفها بأنها "الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب". وكل شيء حول المدرب يصلح أن يكون أداة للتدريب؛ مثل: صورة جميلة أو كاريكاتير، أو لعبة ورقية، أو مسألة حسابية، أو اختبار ذكاء، أو خريطة توضيحية او رسمًا بيانيًا. إن المساعدات التدريبية هي الفارق الأساسي بين التدريب والتدريس؛ فهي وسيلة إكساب المهارة ورفع الكفاءة، ومن هذه الوسائل:

١ - **العرض الجيد للمادة التدريبية:** وذلك باستخدام قدرات الكمبيوتر في رسم الدوائر والرسوم والأسهم، مما يعطي النقاط المعروضة جمالاً ورونقًا يساعد على ربطها بوسيلة استدعاء في ذهن المتدرب.

٢ - **وسائل الإيضاح:** وهي الوسائل التي تعين على شرح المادة العلمية، وغالبًا ما تحتوي على أرقام؛ مثل: الجداول، والرسوم البيانية والخرائط، والرسوم التوضيحية وغيرها.

بين التربية والتعليم

التدريب		التعليم
٢٠٪	زيادة معلومات ومعارف	١٠٠٪
٤٠٪	تغيير اتجاهات وقناعات	٨٠٪
٨٠٪	إكساب مهارات وخبرات	٤٠٪
١٠٠٪	تنمية قدرات ورفع كفاءة	٢٠٪

٣ـ استخدام طرق التدريب المبتكرة: والتي تقوم على الحوار والنقاش، وإشراك أكبر عدد من الحاضرين في التدريب كما أوضحنا في استعراض أساليب وطرق التدريب. ومن هذه الطرق العصف الذهني، وتمثيل الدوار، والوسائل السمعبصرية.

٤ـ الصور المعبرة: وهي صورة قد تكون طبيعية أو مرسومة تعبر عن موقف معين أو توصل معلومة معينة.

٥ـ الكاريكاتير: وهو فن التعبير بالرسم عن أهم ملامح الحدث، ونجد أنه يبرز أكثر الصفات شيوعًا، ما يجعل الأمر أكثر وضوحًا وفاعلية، وقد يدخل تحت مجال النكتة أو الطرفة.

٦ـ الصور الخادعة: وهي أسلوب من الرسم له تصور واضح من أول نظرة، فإذا أمعن فيه المتدرب النظر وجد أن هناك خلفية قد تكون عكسية. وهذه النوعية من الصور تصلح في دورات التعامل مع الناس والحوار والنقاش وأنماط البشر، وأيضًا يمكن أن تكون الصورة لها أكثر من شكل بتغيير اتجاهاتها.

٧ـ المواقف: وتستخدم كمساعد جيد في تمثيل الأدوار أو الأداء؛ فهي تعتمد على الحوار بين أكثر من شخص؛ حيث يعرض أكثر من رأي، ويقوم المُدرب بأخذ آراء الحضور لينقسموا إلى فرق حسب عدد الآراء، ويبدأ في إدارة نقاش بين الفرق؛ ليقنع كل منهم الآخر برأيه، ويدافع عن وجهة نظره مفندًا وجهة نظر الفريق الآخر؛ ليحصلوا في النهاية على اتفاق في الرأي نابع من المتدربين ولم يفرض من المدرب.

٨ـ الحالات Cases: منها حالة مساعدة تقوم عليها طريقة من طرق التدريب، وهي دراسة الحالات. وللحالات أشكال متعددة منها حالة تعرض على هيئة صورة لأخذ الرأي حولها ودراستها، وهناك حالة يكون عليها مجموعة من الإجابات والحلول ليختار المتدرب أقرب الحلول إلى قناعاته، وهناك حالة تعرض على المتدربين كقصة قصيرة تحوي الكثير من المواقف التي تحتاج إلى حوار ودراسة. وكلما كانت الحالة قريبة من الواقع كانت أفضل؛ حيث تعطي للمتدرب فرصة التطبيق العملي عندما تقابله الحالة في موقع الممارسة.

٩ - القصة القصيرة: الحقيقة أن من أفضل وسائل التدريب التي زرعت في أنفسنا الكثير من القيم منذ طفولتنا كانت حكايات الجد والجدة. والحكايات قد تكون أسطورية أو مؤلفة أو من الواقع. فهي عندما تأتي في موقعها تترك أثرًا بالغًا بشكل عام. واستدعاء جيدًا عند الحاجة إليها.

١٠ - الاستبيانات Questionnaire: قد تسمى مقياسًا أو استقصاء أيًا ما كانت التسمية فإنها تعتمد على مجموعة من العبارات يجيب عنها المتدرب باختيارات؛ مثل: نعم، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، لا.

نعم تعطي أرقامًا لكل إجابة، وتحدد النتيجة النهائية موقف المتدرب من الهدف الموضوع له الاستبيان. والحقيقة أن هناك منهجًا علميًّا على أساسه توضع هذه الاستبيانات، ومن أهم ملامحه:

١. وضوح الهدف الموضوع له الاستبيان، ومعرفة المحاور الرئيسية التي تشكل هذا الهدف.

٢. انتقاء العبارات بحيث لا تكون مباشرة أو غامضة، بل تكون مناسبة للغة المتدرب.

٣. أن تكون أعمدة الاختبارات فردية ثلاثية؛ مثل: (أوافق، إلى حد ما، لا أوافق)؛ أو خماسية؛ مثل: (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، لا).

٤. أن تعطي العبارات صورة لما يجب أن يكون بحيث تكون في حد ذاتها موجهًا جيدًا للسلوك الأفضل.

٥. عدم تضمين أسئلة غير مرغوب فيها أو محتملة الإجابة وتحتاج إلى تخمين.

٦. أن تعبر نتيجة الاستبيان تعبيرًا جيدًا عن موقف المتدرب، مع تقديم بدايات الحل له على هيئة عبارة موجهة.

٧. أن تتعدد العبارات الدالة على معنى واحد مرة بالإثبات ومرة بالنفي، ومرة بالتقرير والأمر، وذلك في مواقع متباعدة من الاستبيان للتأكيد.

٨. أن يقوم المدرب باختبار الاستبيان على مجموعة منتقاة من المتدربين بحيث يرى ردود أفعالهم ومواقفهم من عباراته؛ ليقوم بالتأكد من فاعليتها، أو تحكيمه من قبل عينة من الخبراء.

١١ ـ **الاختبارات أو التمرينات**: والفرق بينهما وبين الاستبيانات أنها تعتمد على إجابة أسئلة أو توضيح استفسارات؛ ولها أشكال متعددة منها:

أ ـ السؤال المباشر الذي يجيب عنه المتدرب: وهو إما أن يكون سؤالاً مفتوح النهاية، يترك الفرصة له أن يتحدث ويبدي وجهة نظره؛ مثال: ما رأيك في وسيلة المحاضرة كوسيلة تدريبية؟ أو سؤالاً مغلق النهاية، تكون الإجابة عنه بنعم أو لا.

ب ـ الأسئلة متعددة الاختيارات (Multiple choice questions): وهي أسئلة يعطي الاختبار لها مجموعة إجابات ليختار المتدرب واحدًا أو أكثر منها. وقد يحتوي الاختبار على مفتاح؛ حيث تعطى الاختبارات درجات، ويحصل المتدرب على نتيجة نهائية بناء على درجته.

١٢ ـ **الاستطلاع**: وهو طرح مجموعة من الأسئلة على عينة تمثل شريحة من المجتمع؛ لبيان رأيها في الموضوع الذي تدور حوله الأسئلة، ثم تفرغ دراستها ومقارنتها (الأسئلة). وعادة لا يتم الاستطلاع في الدورة التدريبية، ولكن قد تفيد نتائج استطلاع ميداني كثيرًا عند عرضه على الجمهور، ويمكن أن يتم الاستطلاع بصورة مصغرة في سؤال واحد أو أثنين من خلال عينة المتدربين، وتدرس نتائجه من خلال حلقات الحوار أو مجموعات العمل.

١٣ ـ **الألعاب التدريبية Training Games**: فن من أجمل فنون التدريب ومن أمتع الوسائل المساعدة من حيث الاستخدامات، وقد يخلط البعض بينه وبين الألغاز التدريبية أو المشاكل التدريبية، ويسميه الخدع التدريبية، إلا أننا سنتحدث عن هذه الأخيرة في الفقرة التالية وإن كانت تجمعها مؤلفات واحدة غالبًا.

أهداف الألعاب التدريبية: وأهم أهداف الألعاب التدريبية هي:

أـ خلق روح التنافس بين المتدربين، فليس هناك ـ فى الغالب ـ غالب ومغلوب، أو كاسب وخاسر.

ب - أنها تصنع جوًّا من النشاط، وتحسن العملية التدريبية لتخرجها من الملل والسآمة.

جـ - أنها وسيلة من وسائل التدريب المساعدة في مجالات متعددة؛ ولذلك فإن استخداماتها متعددة.

استخدامات الألعاب التدريبية: من أهم استخداماتها:

١- كسارة الجليد Ice breaker:

حيث إن من أهم عوامل فشل المشروع التدريبي العلاقة بين المتدربين، وعلاقتهم بالموضوع، والألعاب التدريبية تعد مساعدًا جيدًا في كسر الحواجز وإذابة الجليد.

٢- بناء الفريق Team- Building:

حيث إن التمرينات الخاصة بهذه المهمة تستخدم لتحسين العلاقة بين أفراد الفريق، وتحويلهم إلى فريق عمل، وإزالة أي مشكلات أو عداء أو أثارة (حب الذات) في المجموعة.

٣- الاتصال Communication:

فالألعاب التدريبية تسهل عملية الاتصال، وتجعل منها مهارة جيدة وعالية لدى المشاركين، وتعطي فرصة للتغذية المرتدة (Feedback) للحكم على قوة الاتصال.

٤- تقديم مهارات المدرب:

حيث إن هذه الوسيلة تعطي أفضل الفرص للمدرب أن يبدع ويخرج مهاراته في الاتصال والعرض.

٥- مصدر للطاقة:

فالألعاب تقوم بمراقبة المنفصلين عن المجموعة، إما نفسيًّا بسبب موقف أغضبهم أو فكريًّا بالتفكير في أشياء خارجية أو بالنوم. فهذه التمارين

هي مصدر للطاقة؛ حيث إن هؤلاء المنفصلين قد وصلوا إلى قرب خط النهاية لمخزون الطاقة لديهم؛ فيستيقظ النائم، ويعود الفكر الشارد، بل ويقل الجذب والشد والعصبية. وقد يرفض البعض الاشتراك، فدعه يجلس في الخلف أو يقم بدور المراقب. وسنرى أنه سينضم على الفور، فأفسح له مجالاً؛ فإنه يريد أن يشارك الآخرين متعتهم وسعادتهم.

٦- التعليم والإبداع:

حيث إن كل لعبة تتم بأكثر من طريقة، وسيدرك المتدرب أن عليه ابتكار طرق جديدة دائمًا للوصول إلى النتائج. وإليكم مجموعة نماذج لألعاب تدريبية كأفكار بدائية، ويمكن ابتكار الكثير من هذه الألعاب.

إرشادات أساسية في اختيار وسائل التدريب

فيما يلي إرشادات عامة يجب استخدامها في اختيار وسائل التدريب المناسبة، بغض النظر عن نوعية الوسيلة:

1. اختر الوسيلة التي تتناسب مع درجة النضج والاهتمام والقدرات الخاصة بمجموعة المتدربين؛ فالوسائل الطفولية أو الساذجة ستخلق نفورًا لدى المجموعة الناضجة، والوسائل المبهمة أو المعقدة ستؤدي إلى الارتباك.
2. اختر الوسائل التي تكون أكثر مناسبة لنشاط تعلم معين، فقد تتمشى الوسيلة مع كل المعايير من حيث المحتوى أو النسق أو التصميم، ولكنها تبقى غير مناسبة لموقف تعلم معين.
3. حافظ على التوازن بين أنواع الوسائل الأخرى؛ فالكثير من المدربين يستخدمون وسيلة واحدة فقط كالشرائح الشفافة مثلاً بسبب أنها ملائمة لكثير من المواقف التدريبية. ومع توفر النوعيات العديدة من الوسائل فإن هذا يجب ألا يحدث.

٤. اختر الوسائل التي تكمل ولا تكرر موارد التعلم الأخرى، وتجنب التكرار عديم المعنى، مثل عرض شرائح (Slides) لأحد الأجهزة التي يمكن مشاهدتها في مصنع أو معمل ملحق، ومثل عرض شرائح لمخططات مضمنة في الأدلة أو الأوراق الموزعة على كل المتدربين.

٥. تجنب الاستخدام الزائد للوسائل: حيث يجب ألا تتحول الفترة التدريبية إلى حلبة سيرك، فالمدرب الذي يهاجم بعنف حواس المتدربين بتشكيلة عريضة من الوسائل – من الممكن أن يكون شخصية مهرجانية جيدة، ولكنه لا يكون مدربًا فعالاً. ولذا، فلا تستخدم وسيلة مساعدة لمجرد أنها متاحة.

٦. إن معيار الاختيار هو ما يلي ببساطة:

هل ستؤدي الوسيلة إلى زيادة التعلم؟.

وهل يحتاج إليها الموقف التعليمي؟.

فالوسيلة التدريبية المساعدة يجب أن تكون - بحق - مساعدة على التعلم، وليست مجرد غسول للعين.

الظروف التي تسهل استخدام الوسائل المساعدة:

توجد بعض الظروف التي تشجع على استخدام وسائل التدريب المساعدة، وفيما يلي بعض هذه الظروف:

١. توفر الوسائل بالأنواع والكميات الكافية التي تسمح بالاختيار.

٢. توفر الأجهزة المطلوبة بكميات كافية وفي حالة جيدة.

٣. توفر المشورة والمساعدة الفنية اللازمة لاختيار وإنتاج واستخدام الوسائل.

٤. الوقت اللازم لإنتاجها أو شرائها قصير.

٥. وجود كتالوجات مركزية وحفظ مركزي للوسائل، وهو ما يسهل استخدامها.

اختبر مساعداتك التدريبية:

بعد الانتهاء من اختيار المساعدات التدريبية عليك وضع هذه الأسئلة أمامك عند كل وسيلة مساعدة.

1. **هل الوسيلة تساعد في تحقيق الأهداف؟.**
2. **هل هي تساند طريقة التدريب المختارة؟.**
3. **هل هي حديثة ودقيقة؟.**
4. **هل تخلو من الحشو غير اللازم؟.**
5. **هل هي مصممة بشكل جيد؟.**

كن صديق أجهزتك وأدواتك، وعليك:

1. **أن تتعلم كيف تتعامل مع هذه الأدوات؛ لتشغيلها في أفضل صورة.**
2. **أن تتعرف إلى أهم الأعطال، وطرق إصلاحها.**
3. **أن تقرأ لوحات الإرشادات في مدة العمل المسموح بها، ومتى تستريح.**
4. **لا تسمح إطلاقًا لنفسك أو لغيرك بالعبث في الآلات إذا لم تكن لديك خبرة مسبقة. ومن قال لا أعلم، فهو خير له.**

استراتيجية التدريب

نماذج لاستراتيجيات التدريب:

معيار اختيار الاستراتيجية	أساليب التدريب	مساعدات تدريبية
1- هدف التدريب هو التوسع في الموضوعات بالنسبة للمتدربين ذوي معدل التعليم السريع.	مؤتمرات وكتب ومراجع.	الصورة المعبرة، والصور الخادعة، والحالات والألغاز التدريبية والطرائف.
2- هدف التدريب هو إتقان العاملين لكيفية تشغيل الأجهزة بكفاءة عالية.	محاضرة، ثم بيان عملي، ثم أداء.	عرض جيد ووسائل إيضاح وطرائف.
3- هدف التدريب هو إثارة اهتمام وتفكير المتدربين من خلال المشاركة الجماعية.	عصف ذهني، ولجان، وجلسات أزيز، ومؤتمرات.	الصورة المعبرة، وطرق التدريب المبتكرة، والكاريكاتير، والصور الخادعة، والاستبيانات والاختبارات والألغاز التدريبية.
4- هدف التدريب هو الاستفادة من الخبرات السابقة للمتدربين في جمع الحقائق والأفكار لحل مشكلة معينة.	الندوات، وفرق الحوار، والعصف الذهني	الاستبيانات، واختبارات طرق التدريب المبتكرة والحالات.
5- هدف التدريب تنمية قدرات التفكير المنطقي وحل المشكلات.	عصف ذهني، ومؤتمرات، وواجبات دراسية، ودراسة حالات.	الألغاز التدريبية، والصور الخادعة، وطرق التدريب المبتكرة، والمواقف والحالات.
6- هدف التدريب مراجعة أو توضيح أو تلخيص أو تركيز مادة تدريبية.	محاضرة	العرض الجيد، ووسائل الإيضاح والطرائف.

معيار اختيار الاستراتيجية	أساليب التدريب	مساعدات تدريبية
7ـ الهدف التدريبي هو تنمية فهم الذات.	تمثيل الأدوار ودراسة الحالات.	استبيانات، وحالات ومواقف، وصور خادعة، وألغاز تدريبية، وصور معبرة.
8ـ محتوى المادة التدريبية يتطلب تحكمًا كاملاً في نموذج استجابة المتدرب.	نقاش موجه.	وسائل إيضاح واختبارات واستبيانات.
9ـ عدد المتدربين يزيد عن ٤٠ متدربًا	محاضرة	العرض الجيد، والقصة القصيرة، ووسائل الإيضاح والطرائف.
10ـ يتوفر لدى المتدربين خبرة أو خلفية أو تدريب سابق ذو صلة وثيقة بمحتوى البرنامج التدريبي.	المؤتمر.	الحالات والمواقف والاختبارات والاستبيانات والاستطلاع.
11ـ عدم توفر مدربين مؤهلين.	محاضرة	عرض جيد، ووسائل إيضاح، وقصة قصيرة وطرائف.
12ـ قاعة التدريب صغيرة وعدد المتدربين خارج القاعة كبير.	محاضرة	قصة قصيرة وطرائف.
13ـ مكونات الأجهزة كبيرة بدرجة كافية تسمح لكل المتدربين بمشاهدتها.	بيان عملي	الطرائف واللغز التدريبي.
14ـ يجب التدريب على كمية كبيرة من المواد التدريبية في وقت قصير.	محاضرة	العرض الجيد، والقصة القصيرة، ووسائل الإيضاح والطرائف.
15ـ يجب دراسة مشكلات مختلفة ومتعددة في وقت واحد.	لجان	صور معبرة، وعرض جيد، ووسائل إيضاح.

لماذا نختار هذا الأسلوب؟!

أهداف العملية التدريبية	أساليب التدريب	مساعدات تدريبية
توصيل زيادة معلومات ومعارف	1ـ المحاضرة. 2ـ الندوة. 3ـ المؤتمر. 4ـ المراجع والكتب. 5ـ الواجبات الدراسية.	1ـ العرض الجيد. 2ـ وسائل الإيضاح. 3ـ طرق التدريب المبتكرة. 4ـ الصور المعبرة. 5ـ الكاريكاتير. 6ـ القصة القصيرة. 7ـ الطرائف.
إقناع تغيير مفاهيم وقناعة	1ـ فرق الحوار. 2ـ جلسات الأزير. 3ـ اللجان. 4ـ النقاش الموجه. 5ـ تمثيل الأدوار.	1ـ طرائق التدريب المبتكرة. 2ـ الصور الخادعة. 3ـ الحالات. 4ـ المواقف. 5ـ القصة القصيرة. 6ـ الألغاز التدريبية. 7ـ الألعاب التدريبية. 8ـ الطرائف. 9ـ الكاريكاتير. 10ـ الاستبيانات. 11ـ الاختبارات. 12ـ الطرائف. 13ـ القصة القصيرة.

أهداف العملية التدريبية	أساليب التدريب	مساعدات تدريبية
استمالة تغيير قيم واتجاهات	1ـ العصف الذهني. 2ـ النقاش الموجه. 3ـ تمثيل الأدوار. 4ـ التقنيات السمعبصرية. 5ـ دراسة الحالات.	الدراما التمثيلية الخطابة جميع المساعدات التدريبية
تدريب إكساب مهارات وقدرات	1ـ تمثيل الأدوار. 2ـ البيان. 3ـ الأداء.	1ـ العرض الجيد. 2ـ وسائل الإيضاح. 3ـ الطرائف.

طريقة العصف الذهني

تعد طريقة العصف الذهني في التدريب من الطرق الحديثة التي تشجع التفكير الإبداعي، وتطلق الطاقات الكامنة عند المتدربين في جو من الحرية والأمان، يسمح بظهور كل الآراء والأفكار؛ حيث يكون المتدرب في قمة التفاعل مع الموقف. وتصلح هذه الطريقة في القضايا والموضوعات المفتوحة التي ليس لها إجابة واحدة صحيحة.

مفهوم العصف الذهني:

العصف الذهني أسلوب تعليمي وتدريبي يقوم على حرية التفكير، ويُستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار؛ لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة.

المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني:

يعتمد نجاح جلسة العصف الذهني على تطبيق أربعة مبادئ أساسية هي:

أولاً: إرجاء التقييم: لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة؛ لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة، ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل؛ لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعوقان التفكير الإبداعي.

ثانيًا: إطلاق حرية التفكير: أي التحرر مما قد يعوق التفكير الإبداعي؛ للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد من انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم. ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريفة قد تثير أفكارًا أفضل عند الأشخاص الآخرين.

ثالثًا: الكم قبل الكيف: أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها، فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة. ويستند هذا المبدأ إلى الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة.

رابعًا: البناء على أفكار الآخرين: أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة، فالأفكار المقترحة ليست حكرًا على أصحابها، بل هي حق مباح لأي مشارك تحويرها وتوليد أفكار أخرى منها.

معوقات العصف الذهني:

العصف الذهني يعني وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات؛ لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول القضية أو الموضوع المطروح، وهذا يتطلب إزالة جميع العوائق والتحفظات الشخصية أمام الفكر؛ ليفصح عن كل خلجاته وخيالاته.

وفيما يلي جملة من عوائق التفكير التي تقود إلى أسباب شخصية واجتماعية أهمها:

١ - عوائق إدراكية تتمثل في تبني الإنسان لطريقة واحدة في التفكير والنظر إلى الأشياء.

٢ - عوائق نفسية تتمثل في الخوف من الفشل.

٣ - عوائق تتعلق بشعور الإنسان بضرورة التوافق مع الآخرين.

٤ - عوائق تتعلق بالتسليم الأعمى بالافتراضات.

٥ - عوائق تتعلق بالخوف من اتهامات الآخرين لأفكارنا بالسخافة.

٦ - عوائق تتعلق بالتسرع في الحكم على الأفكار الجديدة والغريبة.

معوقات التفكير الإبداعي:

يمتلك كل منا قدرًا لا بأس به من القدرة على التفكير الإبداعي أكثر مما نعتقد عن أنفسنا، ولكن يحول دون تفجر هذه القدرة ووضعها موضع الاستخدام والتطبيق عددٌ من المعوقات التي تقيد الطاقات الإبداعية؛ ومن هذه المعوقات:

١ـ المعوقات الإدراكية:

وتتمثل المعوقات الإداركية في تبني الإنسان لطريقة واحدة في النظر إلى الأشياء والأمور، فهو لا يدرك الشيء إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء. مثال ذلك البارومتر: جهاز لقياس الضغط الجوي، وهي خاصية واحدة فرضها النظام التعليمي. وعند التخلص من العائق الإدراكي نرى فيه أبعادًا أخرى منها أنه يمكن استخدامه بندولاً أو هدية أو أداة لقياس الارتفاع أو لعبة للأطفال.

٢ـ العوائق النفسية:

وتتمثل في الخوف من الفشل، ويرجع هذا إلى عدم ثقة الفرد بنفسه وقدراته على ابتكار أفكار جديدة وإقناع الآخرين بها. وللتغلب على هذا العائق يجب أن يدعم الإنسان ثقته بنفسه وقدراته على الإبداع، وبأنه لا يقل كثيرًا في قدراته ومواهبه عن العديد من العلماء الذين أبدعوا واخترعوا واكتشفوا.

٣ـ التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين:

يرجع ذلك إلى الخوف من أن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية؛ لأنه أتى بشيء أبعد ما يكون عن المألوف بالنسبة لهم.

٤ـ القيود المفروضة ذاتيًا:

يعد هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة، ذلك أنه يعني أن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه لدى تعامله مع المشكلات.

٥ـ التقيد بأنماط محددة للتفكير:

كثيرًا ما يذهب البعض إلى اختيار نمط معين في النظر إلى الأشياء، ثم يرتبط بهذا النمط ولا يتخلى عنه، كذلك قد يسعى البعض إلى افتراض أن هناك حلاً للمشكلات يجب البحث عنه.

٦ـ التسليم الأعمى بالافتراضات:

وهي عملية يقوم بها العديد منا بغرض تسهيل حل المشكلات، وتقليل الاحتمالات المختلفة الواجب دراستها.

٧ـ التسرع في تقييم الأفكار:

وهو من العوائق الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي، ومن العبارات التي عادة ما تفتك بالفكرة في مهدها ما نسمعه كثيرًا عند طرح فكرة جديدة مثل (العبارات): لقد جربنا هذه الفكرة من قبل، ومن يضمن نجاح هذه الفكرة، وهذه الفكرة سابقة جدًا لوقتها، وهذه الفكرة لن يوافق عليها المسئولون.

٨ـ الخوف من اتهام الآخرين لأفكارنا بالسخافة:

وهو من أقوى العوائق الاجتماعية للتفكير الإبداعي هذا، ويعد العصف الذهني من أهم الأساليب الناجحة في التفكير الإبداعي.

خطوات جلسة العصف الذهني

تمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل يجب توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب لضمان نجاحها؛ وتتضمن هذه المراحل ما يلي:

١- تحديد ومناقشة المشكلة (الموضوع):

قد يكون بعض المشاركين على علم تام بتفاصيل الموضوع، بينما يكون لدى البعض الآخر فكرة بسيطة عنها؛ وفي هذه الحالة يجب على قائد الجلسة إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع؛ لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من تفكيرهم، ويحصره في مجالات ضيقة محددة.

٢- إعادة صياغة الموضوع:

يُطلب من المشاركين في هذه المرحلة الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عُرف به، وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد؛ فقد تكون للموضوع جوانب أخرى. وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة، وإنما إعادة صياغة الموضوع عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة به، ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع.

٣- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني:

يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي، وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق يتدرب المشاركون فيها على الإجابة عن سؤال أو أكثر يلقيه قائد المشغل.

٤- العصف الذهني:

يقوم قائد المشغل بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الثانية، ويطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم كاتب الملاحظات بتدوينها بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع؛ مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها، ويمكن للقائد بعد ذلك أن يدعو المشاركين إلى التأمل في الأفكار المعروضة، وتوليد المزيد منها.

٥ـ تحديد أغرب فكرة:

عندما يوشك معين الأفكار على أن ينضب لدى المشاركين، يمكن لقائد المشغل أن يدعو المشاركين إلى اختيار أغرب الأفكار المطروحة، وأكثرها بعدًا عن الأفكار الواردة عن الموضوع؛ ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل هذه الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة، ثم عند انتهاء الجلسة يشكر القائد المشاركين على مساهماتهم المفيدة.

٦ـ جلسة التقييم:

الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار، وتحديد ما يمكن أخذه منها؛ وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية، ولكن في الغالب تكون هذه الأفكار دفينة يصعب تحديدها، وتخشى عادة أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية. وعملية التقييم تحتاج إلى نوع من التفكير الانكماشي الذي يبدأ بعشرات الأفكار، ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة.

ويمكن تصنيف الأفكار إلى:

- أفكار مفيدة وقابلة للتطبيق مباشرة.
- أفكار مفيدة، إلا أنها غير قابلة للتطبيق مباشرة، أو تحتاج إلى مزيد من البحث، أو موافقة جهات أخرى.
- أفكار طريفة وغير عملية.
- أفكار مستثناة.

ويقوم أسلوب العصف الذهني على أربعة مبادئ أساسية هي:

- إرجاء تقويم الأفكار المطروحة حتى نهاية الجلسة.
- إطلاق حرية التفكير أثناء الجلسة دون قيود.
- التركيز على استمطار أكبر قدر من الأفكار من المشاركين، بلا نظر لنوعها.
- جواز تناول أفكار الآخرين للبناء عليها أو تطويرها.

آليات جلسة العصف الذهني:

هناك أكثر من آلية يمكن بها تنفيذ جلسة العصف الذهني منها:

١- تناول الموضوع كاملاً من جميع المشاركين في وقت واحد بحيث لا يزيد عددهم عن العشرين.

٢- إذا زاد عدد المشاركين عن العشرين، يمكن تقسيمهم إلى مجموعات، ومطالبة كل مجموعة بتناول الموضوع بكامله، ثم تجمع الأفكار من المجموعات وتحذف الأفكار المكررة.

٣- تقسيم الموضوع إلى أجزاء، وتقسيم المشاركين إلى مجموعات؛ وتكلف كل مجموعة بتناول جزء من الموضوع، ثم تجمع أفكار المجموعات لتشكل أجزاء الموضوع بكامله.

خطوات جلسة العصف الذهني:

تمر جلسة العصف الذهني بعدد من الخطوات أهمها:

١- تحديد ومناقشة المشكلة (موضوع الجلسة).

٢- إعادة صياغة المشكلة (موضوع الجلسة).

٣- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني.

٤- البدء بعملية العصف الذهني (استمطار الأفكار).

٥- إثارة المشاركين إذا ما نضب لديهم معين الأفكار.

مثال على نشاط العصف ذهني

١- يقوم قائد المشغل التدريبي بمناقشة المشاركين حول موضوع اللقاء؛ لإعطاء مقدمة نظرية معقولة لمدة خمس دقائق.

٢- يعيد صياغة المشكلة على النحو التالي:

- التلوث البيئي يعني تلوث الماء والهواء والأرض، ويطرحها من خلال الأسئلة الآتية:

- كيف تقلل من تلوث الهواء.

- كيف تقلل من تلوث الماء.
- كيف تقلل من تلوث الأرض.. لمدة عشر دقائق.

٣- يقوم قائد المشغل التدريبي بشرح طريقة العمل، وبيان المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني.. لمدة خمس دقائق.

- قل أي شيء تريده بغض النظر عن خطئه أو صوابه أو غرابته.
- لا تنتقد أفكار الآخرين، ولا تعترض عليها.
- لا تسهب في الكلام، وحاول الاختصار ما استطعت.
- يمكنك أن تستفيد من أفكار الآخرين بأن تستنتج منها أو تطورها.
- اسمع تعليمات القائد، ونفذها.
- أعط فرصة للكاتب لتدوين أفكارك.

٤- يعين قائد الجلسة كاتبًا لتدوين الأفكار.

٥- يعلق أسئلة الجلسة في مكان بارز وبخط واضح أمام المشاركين.

٦- يطلب من المشاركين البدء في طرح أفكارهم؛ إجابة عن الأسئلة.. لمدة أربعين دقيقة.

٧- يقوم كاتب الجلسة بكتابة الأفكار متسلسلة على سبورة أو لوح من الكرتون أمام المشاركين.

٨- يقوم قائد الجلسة بتحفيز المشاركين إذا ما لاحظ أن معين الأفكار نضب لديهم، كأن يطلب منهم تحديد أغرب فكرة وتطويرها لتصبح فكرة عملية، أو مطالبتهم بإمعان النظر في الأفكار المطروحة، والاستنتاج منها.

٩- تبدأ بعد ذلك جلسة التقييم؛ حيث يقوم قائد الجلسة بمناقشة المشاركين في الأفكار المطروحة؛ من أجل تقييمها وتصنيفها إلى ما يلي.. لمدة خمس وأربعين دقيقة.

- أفكار مفيدة وقابلة للتطبيق.
- أفكار مفيدة، إلا أنها غير قابلة للتطبيق المباشر، وتحتاج إلى مزيد من البحث، أو موافقة جهات أخرى.
- أفكار مستثناة؛ لأنها غير عملية، وغير قابلة للتطبيق.

١٠- يقوم قائد الجلسة بجمع الأفكار، وتقديم الخلاصة.. لمدة عشر دقائق.

استراتيجية تمثيل الأدوار (لعب الدور)

تقوم هذه الاستراتيجية على افتراض أن للطالب دورًا يجب أن يقوم به معبرًا عن نفسه أو عن أحد آخر في موقف محدد، بحيث يتم ذلك في بيئة آمنة، وظروف يكون فيها الطلاب متعاونين ومتسامحين ويميلون إلى اللعب. ويطور الطلاب في ممارسة هذا النشاط من قدراتهم على التعبير والتفاعل مع الآخرين، وينمون سلوكيات مرغوبًا فيها، ويطورون شخصياتهم بأبعادها المختلفة.

ويقصد بلعب الدور "نشاط إرادي يؤدي في زمان ومكان محددين، وفق قواعد وأصول معروفة؛ ويختار فيه المشاركون الأدوار التي يقومون بتأديتها. ويرافق الممارسة شيء من التوتر والتردد والوعي باختلافها عن الواقع".

كيف يتم تنفيذ هذه الاستراتيجية؟

يتم ذلك من خلال عدد من الإجراءات:

- تحديد المبرر من استخدام لعب الأدوار.
- تحديد الهدف من ممارسة لعب الأدوار.
- تحديد المهام المطلوبة.
- توفير الوقت الكافي للمتدربين لقراءة الدور المطلوب القيام به.
- الانتقال إلى تنفيذ الأنشطة المطلوبة.
- قراءة التعليمات، وتحديد أي أسلوب من أساليب لعب الدور سوف يتم استعماله.
- تحديد الأنشطة التي سوف يمارسها الطلاب في البيت.

أنماط لعب الدور:

لعب الدور التلقائي: وفيه يمارس الأفراد الأدوار في نشاطات حرة غير مخطط لها، ويقوم الطلاب فيها بلعب الدور دون إعداد مسبق.

لعب الدور المخطط له: وهنا يمكن أن يكون الحوار قد تم إعداده من مصادر أخرى، ويقوم المعلم بتوجيه الطلاب لأداء هذه الأدوار في الموقف التعليمي.

خطوات لعب الدور:

- يتكون نشاط لعب الدور من عدة خطوات هي:
- تهيئة المجموعة.
- اختيار المشاركين.
- تهيئة المسرح أو المكان.
- إعداد المراقبين المشاهدين.
- التمثيل أو الأداء.
- المناقشة والتقويم.
- إعادة التمثيل.
- المناقشة والتقويم مرة أخرى.
- المشاركة في الخبرات والتعليم.

وكل خطوة لها هدف تسهم به في الإثراء أو التركيز على النشاط التعليمي.

خطوات التطبيق في الموقف التعليمي:

- أن يتم اختيار موضوع يصلح للتطبيق واقعيًا.
- أن يكون الموضوع مرتبطًا بواقع التلاميذ.
- أن تكون المشاركة تطوعية، وليست إجبارية على التلاميذ.
- أن يبدي الطلاب آراءهم بحرية في حدود الأنظمة (الشرعية والأخلاقية).
- أن يتم الالتزام بالقضية المطروحة.
- ألا يتم تمثيل جانب دون الآخر (الشمولية).
- أن يسمح بتعدد وجهات النظر (واختلافها).
- عقد جلسة تقويم للنتائج بعد تدوينها، واستخلاص الآراء المتفق عليها.

عند استخدام أسلوب تمثيل الأدوار، يجب على المدرب مراعاة التالي:

- اعلم أن أسلوب تمثيل الأدوار هو أسلوب يقوم فيه المشاركون بتمثيل أدوار محددة لهم في شكل حالة أو سيناريو، وذلك كمحاولة لمحاكاة الواقع.
- حدد أولاً: ما الهدف الذي تريد الوصول إليه باستخدام هذا الأسلوب؟ وما الموضوع الذي تود التركيز عليه؟ وبمعنى آخر ينبغي أن تكون الحالة التمثيلية مرتبطة بموضوع الدرس وأهدافه.
- اكتب السيناريو، وحدد الأدوار التي سيتم تمثيلها.
- يمكنك الاستعانة بالمشاركين في كتابة السيناريو.
- يمكنك عدم كتابة السيناريو، والاكتفاء بإتاحة الفرصة للمشاركين؛ كي يجتهدوا في التمثيل بدون التزام دقيق بنص مكتوب.
- ينبغي أن تكون الحالة التمثيلية واضحة ومفهومة للمشاركين.
- يحسن أن يكون السيناريو قصيرًا ومركزًا.
- اختر الأفراد الذين سيقومون بالتمثيل، وعادة يكون هؤلاء من الأفراد المشاركين أنفسهم.
- يمكنك تكليف مجموعة أو بعض المجموعات بالقيام بهذه التمثيلية.
- حدد دور كل فرد، وما المطلوب منه.
- اشرح بإيجاز للمشاركين موضوع المشهد، والأدوار التي سيتم القيام بها.
- اذكر للمشاركين ماذا تريد منهم عند الانتهاء من رؤية المشهد التمثيلي، وبيّن الإجابة عن أسئلة معينة تريد أو إيجاد حلول معينة أو الانتباه لممارسات معينة.
- حدد زمن المشهد التمثيلي، وكذلك زمن الإجابة عن الأسئلة، أو الحوار الذي يتبع ذلك المشهد.
- احرص على أن يجسد المشهد التمثيلي واقعًا حقيقيًا لا خياليًا، ولكن يحسن استخدام أسماء مستعارة للممثلين بدلاً من أسمائهم الحقيقية.

- اطلب من كل ممثل ان يتقمص الدور المكلف به بصدق وإتقان، وأن يضع نفسه مكان الشخصية التي يمثلها، وأن يتخيلها بعمق، وأن يتصرف بنفس الطريقة.
- يحسن تطعيم المشهد بشيء من الفكاهة والإثارة.
- اطلب من المشاهدين التزام الهدوء، وعدم التعليق.

أسلوب دراسة الحالة/الحالة الدراسية

دراسة الحالة تتضمن اختبارًا تفصيليًّا لوضع محدد، وهذا الوضع قد يكون حقيقيًّا أو افتراضيًّا، لكن من الضروري أن يتم اختيار هذا الوضع بعناية ليتضح ويرتبط بشكل مباشر بالإطار العام للبرنامج التدريبي. وفي دراسة الحالة ينمي المتدربون مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية، وتتمثل نقاط القوة في هذا الأسلوب في أنه يمزج بين المناهج العملية لحل المشكلات مع التحليل العميق لحالات محدودة. ومن خلال إدخال الواقعية إلى قاعة التدريب، فإنه من الأفضل استخدام دراسة الحالة كتكملة لأساليب التدريب الأخرى؛ فبينما تكون المحاضرة أكثر فاعلية في توصيل المعلومات الأساسية لموضوع ما، فإن دراسة الحالة تكون الأفضل عند استخدامها لتطبيق تلك المعارف حول الموضوع.

مميزات دراسة الحالة:

- تحسن مهارات حل المشكلات وتطبيق المفاهيم والأساليب.
- تضفي لمسة من الواقعية على المناقشات النظرية.
- نشاط يركز على المتدرب.
- تمكن من التفاعل والتعلم الجماعي.
- تمكن من البناء التحليلي.

محددات دراسة الحالة:

- قد تستهلك الكثير من الوقت.
- صعوبات الاختيار مع وجود المواد الجاهزة المتاحة.
- إعداد حالات دراسية جديدة يحتاج إلى وقت.
- خطورة التعامل معها كلعبة أو تمرين؛ خاصةً عند اعتمادها على تصور
- افتراضي.
- توقع أن تكون هناك إجابة صحيحة أو خطأ.

طريقة البيان العملي Demonstration

يقوم المدرب في طريقة البيان العملي بالأداء الفعلي لعملية أو عمل ما؛ حيث يعرض ما يجب القيام به وكيفية القيام به، وعادة ما يتوقع من المتعلم أن يكون قادرًا على إعادة العملية أو العمل بعد قيام المدرب بالبيان العملي. ولهذا السبب، فإن طريقة البيان العملي غالبًا ما تستخدم مع طريقة أخرى مثل المحاضرة أو التمرين العملي.

المزايا:

يتعلم المتعلم بسرعة، ويكون التعلم أكثر دومًا في حالة استخدام طريقة البيان العملي للأسباب التالية:

١ - تجسد طريقة البيان العملي الشرح وذلك بإعطاء معنى للكلمات.

٢ - توضح طريقة البيان العملي الرؤية، مع توضيح العلاقات بين خطوات الإجراء وتحقيق الهدف.

٣ - تستخدم طريقة البيان العملي عددًا من الحواس؛ مثل: المشاهدة، والاستماع، ولمس الأجهزة.

العيوب:

١ - يجب أن يوضح البيان العملي للمتعلم كيفية الأداء النموذجي، ويجب أن يكون الإجراء سليمًا من الناحية الفنية.

٢ - يجب على المدرب أن يتأكد من أن الأجهزة تعمل بشكل سليم.

٣ - يجب تنظيم قاعة البيان العملي بحيث يمكن لجميع المتعلمين مشاهدة كل مراحل البيان العملي بوضوح، وهو ما يتطلب ترتيبات خاصة للقاعة؛ وكذلك يمكن شراء نماذج أو صنعها، وهو ما يترتب عليه استثمار أكثر تكلفة من حيث الوقت والمال والموارد الأخرى.

يُستخدم البيان العملي بكثرة في التدريس، وذلك عندما يتطلب الموقف التعليمي عرض وشرح طريقة عمل شيء؛ مثل: طريقة الجلسة الصحية، أو المشية الرشيقة، أو تركيب زرٍّ، أو طهي صنف من المأكولات، أو سلوك في موقف معين... إلخ.

وليس من الضروري أن يقوم المدرب بالبيان العملي بنفسه في كل مرة، بل من الأفضل أن يعطي الفرصة أحيانًا لبعض المتعلمين في الاشتراك معه أو في تقديم بيان عملي بمفردهم وتحت إشرافه. وقد يُدعى شخص لإعطاء بيان عملي في موضوع يعد خبيرًا فيه، وقد يستعين المعلم بفيلم متحرك أو فيلم ثابت يوضح طريقة عمل الشيء المراد عرضه.

كيفية التعامل مع أنماط الأشخاص المختلفة التي قد تشارك في اجتماعات العمل

"في شركة إنتل، تتضمن أجندة الاجتماع معلومات عن أهم الموضوعات التي سيتناولها الاجتماع، ومَن سيوجه مراحل النقاش المختلفة، والمدة التي ستستغرقها كل نقطة، والنتائج المتوقعة".

هكذا يحكي (ميشيل نيلي مارتينز) عن تجربته مع ورش العمل في شركة إنتل لتقنيات الحاسب الآلي.

كيف تتعرف إلى كل واحد من هذه الأنماط، وتستثمر جوانبه الإيجابية، وتتغلب على سلبياته؟. وأنت تذكر دائمًا أن عليك التعامل في بعض الأحيان مع أشخاص صعاب المراس، وأنهم لا محالة سيكونون أفرادًا في إحدى اجتماعات العمل، تلك الاجتماعات التي يقول عنها (كليد و. برلسون):

"لا يهم ماذا يقول الناس عن الاجتماعات، أو ماذا يعتقدون فهي باقية دائمًا وأبدًا". ومن خلال الجدول التالي، سنقدم لك طائفة من أكثر أنماط أعضاء الاجتماعات انتشارًا وشيوعًا، ونوضح لك كيفية التعامل مع كل نمط منها، وذلك على النحو التالي:

الأنماط	سمات السلوك	كيفية التعامل
المتعالي	التكبر على أعضاء الاجتماع.	- وجّه إليه أسئلة صعبة. - اطرح تعليقاته على باقي الأعضاء لمناقشتها.
المعترض	يعترض على كل فكرة، وينتقدها دون تقديم حلول.	- حافظ على هدوء أعصابك، ولا تدخل معه في نقاشات وجدال جانبي. - اطلب منه أن يقدم حلولاً.
الثرثار	يتكلم في موضوعات خارج موضوع المناقشة.	- قاطعه شاكرًا ما قدمه من آراء. - اطرح النقاط المطلوب مناقشتها، وركز على أهداف الاجتماع، ثم تابع الموضوع.
المتعصب	يرفض- تمامًا تقبل الأفكار الأخرى المطروحة.	- اطرح أفكاره على باقي الأعضاء لمناقشتها. - ذكره بضيق وقت الاجتماع، وباستعدادك لمناقشة أفكاره بعد الاجتماع.
الصامت	لا يشارك في المناقشة.	- أثنِ عليه وشجعه على الاشتراك في المناقشة. - قم بتوجيه الأسئلة السهلة إليه.
غير الفصيح	يطرح آراء جيدة، ولكنه لا يجيد صياغتها والإفصاح عنها.	- لا تقل له: ماذا تعني بما قلته؟ ولكن أعِد ما قاله بلغتك، شاكرًا إياه على ما قدم من آراء.
الهامس	يهمس مع الآخرين في موضوع جانبي.	- لا تحرجه، ولكن ادعه باسمه واسأله سؤالاً سهلاً.

الأنماط	سمات السلوك	كيفية التعامل
		- أعد النقطة الأخيرة من الحديث، واسأله عن ملاحظته حولها.
المخطئ	يقدم ملاحظته بغير عناية.	- علق على ملاحظته بقول: هذه وجهة نظر في الموضوع، ولكن كيف يمكن التوفيق بينها وبين وجهة النظر الأخرى؟!.
المشاغب	يعمل على عرقلة سير الاجتماع.	- احتفظ بهدوئك. - وضح أهمية الاجتماع والغرض الأساسي من انعقاده.
المبادر	يقترح أفكارًا جديدة أو طرقًا مغايرة؛ لمعالجة المشكلات المطروحة في الاجتماع.	- اشكره وشجعه على مقترحاته. - اطرح أفكاره على الآخرين للنقاش.
الملخص	يقوم بتلخيص أفكار الأعضاء ومقترحاتهم وتعليقاتهم.	- اترك له فرصة للتلخيص بما يتسع له الوقت. - حاول الاستفادة من تلخيصه لخدمة هدف الاجتماع.
الباحث عن المعلومات	يطلب مزيدًا من المعلومات والتوضيحات ذات الصلة بموضوع النقاش.	- أفسح له المجال للاستيضاح على أن تكون المعلومات المطلوبة تخدم هدف الاجتماع.
المدوّن	يقوم بتدوين الافتراحات والقرارات ومحاور المناقشة.	- لا تمنعه من تسجيل وتدوين الملاحظات، شريطة ألا تشغله عن متابعة الحوار. - إن رأيت منه انشغالاً بالتدوين عن متابعة الحوار، فحاول أن تشركه في الحوار بأن تسأله عن رأيه في فكرة طرحها أحد المجتمعين.
غير المهتم	لا يشارك في المناقشة لاعتباره إياها غير ذات جدوى.	- اسأله عن طبيعة وظيفته، وبيّن له كيف يمكنه أن يفيد ويستفيد من المناقشة.
المنشط	يحث زملاءه على الإنجاز واتخاذ القرارات.	- اترك له فرصة لحث زملائه ودعوتهم للإنجاز، على ألا يكون ذلك على حساب جودة الإنجاز، ونضج القرارات وصوابها.

وماذا بعد الكلام؟ .. نصائح لإدارة الاجتماعات

وإليك جملة من الوصايا والنصائح من أجل إدارة الاجتماعات بشكل صحيح، وهي جملة من عشر وصايا موزعة على ما قبل عقد الاجتماع وأثنائه وبعده:

أولاً: قبل الاجتماع

يتوقف نجاح أو فشل الاجتماع بنسبة كبيرة على مقدار التخطيط الذي يسبقه، وإحدى الخطوات التي عليك اتخاذها لضمان نجاح الاجتماع هي العناية الشديدة بما يلي:

أ. تأكد أن الاجتماع ضروري:

فكر في جدوى وأهمية الاجتماع، واسأل نفسك: هل هناك بدائل أخرى تغنيك عن الاجتماعات، كأن تكتفي بإجراء اتصال هاتفي، أو كتابة مذكرة، أو مقابلة الأشخاص المعنيين بشكل فردي؟.

ب. تحديد الهدف، والتعبير عنه مسبقًا:

فإن معرفة المجتمعين بالهدف قبل مدة من انعقاد الاجتماع تساعد الذهن على التركيز؛ مما يؤدي إلى اجتماع مثمر محقق لأهدافه.

ت. إعداد جدول الأعمال:

وليس الإعداد فقط، بل وتزويد الأفراد بجدول أعمال الاجتماع قبل عقده بفترة كافية؛ حتى يكونوا على علم بالموضوعات التي ستناقش في الاجتماع، والوقت الزمني المخصص لكل موضوع، ومن المهم أيضًا تزويد المشاركين بكافة المعلومات الضرورية؛ لتمكين مساهمتهم الفعالة في الاجتماع.

ث. اختيار أفضل الأوقات:

تفشل بعض الاجتماعات بسبب انعقادها في وقت غير مناسب لأعضاء الفريق، كعقد اجتماع في ساعة متأخرة من الليل، أو في آخر ساعة من ساعات العمل، بعد يوم طويل وشاق، أو أثناء انشغال الفريق بأعمال إنتاجية أخرى، ووجود أهداف أخرى عليهم إنجازها في وقت محدد.

ثانيًا: أثناء الاجتماع

من أهم أغراض إقامة اجتماعات العمل تحقيق الأهداف بشكل سريع وفعال، واتخاذ قرارات هامة في أقصر وقت ممكن، دون أن يشعر أي من المجتمعين أنه قد فُرِض عليه رأي بغير اقتناع، أو أن الفرصة لم تتح له لإبداء رأيه. وفي نفس الوقت تهدف الاجتماعات أيضًا إلى أن يترك المجتمعون الاجتماع وهم يشعرون بأن شيئًا ذا قيمة قد أُنجِز، وأن الجميع مقتنع تمامًا بما تم التوصل إليه خلال الاجتماع؛ ولكي تفعل ذلك هناك عدة أمور يجب الانتباه إليها:

أ. الإدارة الفعالة للوقت:

كقاعدة إدارية يجب استخدام ربع الساعة الأولى من الاجتماع بنفس الفاعلية التي يُستخدم بها ربع الساعة الأخيرة، فابدأ الاجتماع في موعده المحدد، والتزم بالجدول الزمني الموضوع لإتمامه، واحرص على توجيه تركيزك إلى الغرض منه، فإذا نَفِذ الوقت فاحرص أن تكون قد أنجزت معظم الموضوعات الهامة.

ب. واظب على موضوع الاجتماع:

فمن أكثر الشكاوى انتشارًا بخصوص الاجتماعات أنها تنحرف عن موضوعها؛ لذا ركز الاهتمام على موضوع معين حتى يتم الفصل فيه، أو قرر تنحيته جانبًا، واعتمد على جدول الأعمال المعد مسبقًا؛ لمنع المحادثات المستطردة التي ليس لها علاقة بالموضوع.

ت. كن مثالاً للسلوك المساعد أو المؤيد:

لا تستهزئ برأي أحد المجتمعين، أو تحط من قدره عند مشاركته في الاجتماع؛ فقد يؤدي نقدك اللاذع لأي فكرة ووصفها بأنها فكرة غير مجدية أو خاطئة إلى إحباط المناقشة. حتى إذا كان رأي المتحدث تنقصه الفطنة، وفيه كثير من السذاجة، فاشكره على مشاركته في المناقشة، وشجعه على المشاركة أكثر وأكثر.

ث. لخص ما حققه الاجتماع من نتائج:

اختم كل اجتماع بتقديم ملخص لما توصل إليه هذا الاجتماع من نتائج.

ثالثًا: بعد الاجتماع

وأما بعد الانتهاء من الاجتماع، فلا بد من جملة أمور من أهمها ما يلي:

أ. تقييم الاجتماع:

ينبغي أن تقيم كل الاجتماعات بعد انتهائها؛ بغرض تحسين إدارتها في المستقبل.

ب. متابعة تنفيذ قرارات الاجتماع:

وهي من الأمور العملية المهمة أيضًا بعد الاجتماع؛ وذلك لضمان تنفيذ القرارات في وقتها المحدد، وبالكفاءة المطلوبة.

ت. قم بإعطاء تغذية عكسية لله Feedbackلله للمشاركين في الاجتماع:

ونعني أن يتم إعلام كل من شارك في الاجتماع بأي تقدم تم إحرازه وكل إنجاز متعلق بتلك القرارات التي تمخض عنها الاجتماع، ويفضل إرسال تقارير عن تلك النتائج والإنجازات، وتكريم من قام بها، وشكر كل من ساهم في صياغتها أثناء الاجتماعات.

وختامًا:

تذكر نصيحة موري ستتنر حين قال:

" اعقد اجتماعات سريعة، ووزِّع أجندة واضحة، وانظر إلى الساعة، وقاطع المثرثرين؛ لكي يبقى الجميع على الطريق الصحيح الذي تم تخطيطه للاجتماع".

إدارة الوقت

- أولاً: أهمية الوقت ودوره في تحقيق أهداف المنظمات

بادئ ذي بدء، نقول إن عنصر الوقت يدخل في تكوين الأهداف وصياغتها؛ إذ يعد الوقت أحد المعايير المستخدمة للحكم على تحقيق الأهداف وإنجازها، فلو استعرضنا مجالات ومعايير صياغة الأهداف لرأيناها فيما يلي:

أ - معيار التحديد والتوصيف (S).

ب - معيار قابلية القياس الكمي (M).

جـ - معيار الاتفاق الجماعي على المضمون (A).

د - معيار الواقعية (R).

هـ - معيار الإطار الزمني (T).

إذن أهمية الوقت بصورة أولية تظهر في كونه أحد المعايير المستخدمة في تكوين وتقويم القرارات، كما أننا من وجهة نظر أخرى نفرق بين كلمتين هما:

أ - الكفايـــة:

وهـي تعـبير عـن تحقيـق الأهـداف الموضـوعة كميًّـا دون النظـر لأحـد الاعتبارات الأخرى، مثل التكلفة والجودة والوقت... إلخ.

ب - الكفـــاءة:

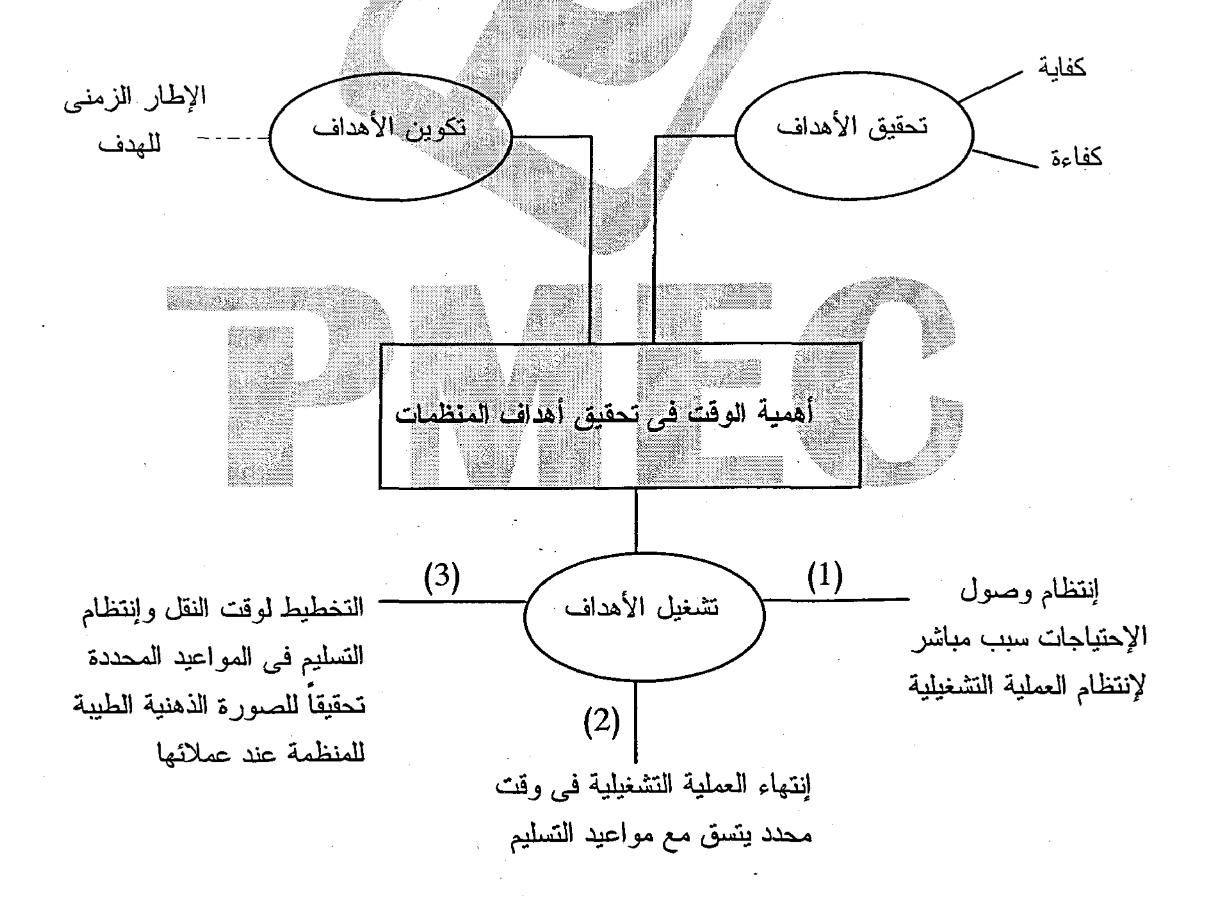
وهي تعبير عن تحقيق الأهداف الموضوعة كميًّا بالنظر لأحد الاعتبارات السالف ذكرها، كما لو تحققت الأهداف في وقت أقل أو بتكلفة أقل، وهكذا. والمنظمات الرائدة هي التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة بالضرب على معيار الوقت، إيمانًا منها بأهميته في تحقيق أهدافها. كما أنه من وجهة نظر ثالثة نرى أن عنصر الوقت مرتبط بتحقيق أهداف المنظمات وشهرتها، ويظهر ذلك في كثير من المجالات، ومنها على سبيل المثال:

أ - انتظام العملية الإنتاجية بتواريخ محددة لوصول الاحتياجات من مصادر التوريد.

ب - الانتهاء من العملية الإنتاجية بتواريخ محددة تتفق مع مواعيد التسليم.

جـ - التخطيط لوقت النقل، وانتظام عملية التسليم في المواعيد المحددة والمتفق عليها مع العملاء؛ تحقيقًا للصورة الذهنية الطيبة للمنظمة تجاه عملائها.

ويمكننا بيان أهمية الوقت ودوره في تحقيق أهداف المنظمات في هذا الشكل الإيضاحي:



ثانيًا: مزايا تخطيط الوقت

بعد التأكد من أهمية عنصر الوقت في تحقيق أهداف المنظمات، ننتقل إلى مزايا التخطيط لعنصر الوقت، ويمكننا تقسيم هذه المزايا إلى ما يلي:

١ - المزايا الذاتيـــة:

أ - تحسين وزيادة فاعلية الأداء بما يحقق أفضل النتائج.

ب - تقليل عناصر الإجهاد والتعب بالبعد عن الأشياء التافهة، والتركيز على الأشياء الهامة.

جـ - اتساع دائرة الإنجازات بدرجة أكبر نسبيًا.

د - إتاحة الفرصة لتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية.

هـ - زيادة الإنتاجية، وزيادة العائد المنتظر من وراء العمل.

و - تقليل عناصر التكاليف، وزيادة الأرباح.

ز - التعود على التركيز على النتائج والأهداف وليس على الإجراءات.

ح - تنمية مهارة التفويض وتكوين الصف الثاني.

٢ - المزايا الانعكاسيــة:

أ - دعوة الآخرين إلى الإحساس بأهمية الوقت وخطورته وضرورة الالتزام به في كافة المعاملات.

ب - دعوة الآخرين إلى ضرورة تخطيط وقتهم، وإلا فسوف يتم إهمال مصالحهم ومطالبهم في حالة عدم الالتزام به.

جـ - الإحساس بأهمية الوقت، والتخطيط له في الواقع العملي وفي عيون المخططين له، مما يدفعهم إلى التقليد والمحاكاة؛ للحصول على نفس الامتيازات والمزايا.

د - تقويم سلوك الآخرين بانتهاج أسلوب "سلوك البيئة موجِّه للسلوك الفردي".

هـ - دعوة الآخرين لتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية، مما يساهم في انتشار هذه السمة العظيمة في مجتمعنا.

و - زيادة الإنتاجية والأرباح، وخفض التكاليف على المستوى القومي.

وإليك شكل يوضح مزايا تخطيط الوقت السابق ذكرها:

مزايا وتخطيط الوقت

مزايا ذاتية
- تنمية مهارة التفويض وتكوين الصف الثانى
- التركيز على النتائج
- تقليل التكاليف وزيادة الأرباح
- زيادة الإنتاجية
- تنمية الإبداع
- إتساع دائرة الإنجازات
- تقليل عناصر الإجهاد
- تحسين الأداء

مزايا إنعكاسية
- زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف
- الدعوة لتنمية الإبداع
- تقويم سلوك الآخرين
- المحاكاة والتقليد لمخططى الوقت
- الدعوة إلى تخطيط الوقت
- الإحساس بأهمية الوقت

ثالثًا: خطوات تخطيط الوقت بصورة فعالة

كيف يمكنك تخطيط وقتك في العمل بصورة فعالة؟ سؤال يتمنى كل مدير أن يجيب عنه، وها نحن نستعرض مع حضراتكم كيفية تحقيق ذلك. قد يظن الكثيرون أن تخطيط الوقت يعنى الاحتكام إلى ورقة صغيرة بها المهام المطلوب تنفيذها خلال اليوم أو الأسبوع... إلخ فقط، ولكن مفهوم تخطيط الوقت أشمل وأوسع من ذلك بكثير، فلكي تخطط وقتك في العمل عليك انتهاج الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تقدير المهام الحالية والمستقبلية الواجب إنجازها خلال فترة زمنية معينة:

إن أولى خطوات تخطيط الوقت هي تقدير وحصر المهام الحالية والمهام المنتظر تحملها خلال فترة زمنية معينة، بحيث يتم حصر كافة المهام المطلوب إنجازها خلال فترة زمنية معينة، وذلك يتطلب امتلاك مخطط الوقت لقدرة استقراء المستقبل، والتنبؤ بالمهام المستقبلية المنتظر التكليف بها خلال فترة زمنية معينة. وهذا بجانب استقراء المستقبل بخصوص:

أ - كافة المتغيرات والملابسات الخاصة بالوقت.

ب - كافة الاستقطاعات الضرورية والواجب أخذها في تخطيط الوقت مثل أخذ إجازة، أو مقابلة عميل مهم... إلخ.

جـ - كافة المعوقات المنتظرة لتخطيط الوقت مثل زيارات مفاجئة، واجتماعات طارئة، وأمراض... إلخ.

ويجب في هذه الخطوة الانتهاء من إعداد تصور شامل لكافة المهام (الحالية - المستقبلية)، وهذا بجانب كافة العوامل المؤثرة في تخطيط الوقت مستقبلاً من متغيرات وملابسات واستقطاعات ومعوقات.

الخطوة الثانية: تحديد أهداف تخطيط الوقت:

قبل وضع الخطة للوقت لا بد من تحديد دقيق وسليم لأهدافها، وقبل الخوض في الأهداف المنتظرة من وراء تخطيط الوقت نحب أن نوضح أن صياغة هذه الأهداف لا بد أن تكون صياغة سليمة ودقيقة تتصف بالصفات التالية:

أ - أن تصاغ هذه الأهداف بصورة واضحة غير مطاطة المعنى.

ب - أن يكون الهدف قابلاً للقياس الكمي؛ حتى يمكن تحديد المسئولية والمساءلة.

جـ - أن يكون الهدف متفقًا عليه وخلاصة فكر العديد من الآراء وليس رأيًا أوحد.

د - أن يكون الهدف متضمنًا إمكانية التشغيل والتنفيذ، وألا يكون ضربًا من ضروب الخيال.

هـ - أن يكون الهدف محاطًا بسياج من الإطار الزمني الذي يجب أن يتحقق خلاله.

كما أن أهداف تخطيط الوقت تتعدد وتتشابك، كما يمكننا إظهار ذلك في عينة من هذه الأهداف:

أ - اختصار وقت التنفيذ توفيرًا للتكلفة.

ب - توفير الوقت لزيادة المهام التنفيذية.

جـ - توفير الوقت لإعطاء وقت كافٍ للعملية الإبداعية.

د - زيادة الإنتاج والأرباح.

على الشخص أن يحدد الهدف من وراء تخطيطه لوقته تحديدًا دقيقًا، ثم البدء في وضع وسيلة التحقيق كما يظهر في الخطوات التالية.

الخطوة الثالثة: تحديد الأولويـــــات:

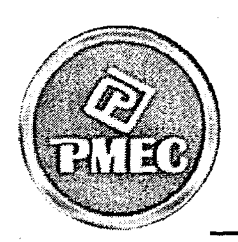
بعد تحديد الهدف من تخطيط الوقت يأتي الدور على تحديد أولويات للمهام التى سبق حصرها في الخطوة الأولى، وعلى ضوء الهدف المحدد في الخطوة الثانية.

وتحديد الأولويات يتطلب ما يلى:

أ - تحديدًا دقيقًا لكافة المهام المطلوب تنفيذها.

ب - تحديد المعايير التي على أساسها يتم تحقيق الهدف.

جـ - ترتيب المهام في ضوء المعايير، والأهم فالمهم، فالأقل أهمية... وهكذا، وذلك في ضوء مساهمة كل مهمة في تحقيق الهدف المقصود والمنشود.




الخطوة الرابعة: تحديد الإجراءات التفصيلية لتنفيذ المهام المطلوبة:

ويقصد بهذه الخطوة بيان الخطوات التفصيلية لتنفيذ كل مهمة من المهام، والمحاذير الواجب الاحتياط لها عند التنفيذ، مع الأخذ في الاعتبار كافة المعوقات والاستقطاعات الممكن حدوثها أثناء العملية التنفيذية.

وتعد هذه الخطوة هامة جدًا؛ حيث يقع عليها المعول الأساسي في تخطيط الوقت، وهذا يتطلب من الشخص اتباع ما يلي من نصائح:

أ – تحديد كافة الخطوات التفصيلية لأداء كل مهمة.

ب – فصل الخطوات غير الضرورية عن الخطوات الضرورية.

جـ – إحداث تسلسل منطقي للخطوات الضرورية قد يدفع إلى الاستغناء عن إجراء كان يعد ضروريًا.

د – أخذ كافة المعوقات والملابسات المنتظر حدوثها في الحسبان، والعمل على التصدى لها ببعض الإجراءات، أو تحجيمها.

والهدف من هذه الخطوة هو الوصول إلى الخطوات الضرورية الأساسية لإنجاز مهمة معينة بطريقة أسرع؛ تصديًا لكافة المعوقات والملابسات البيئية.

الخطوة الخامسة: إعداد جدول زمني لتنفيذ المهام وتوزيع الوقت:

الخطوة الأخيرة قبل البدء في التنفيذ هي خطوة وضع جدول زمني لتنفيذ المهام وتوزيع الوقت، وهذا يتطلب ما يلي:

أ – حصر كافة الخطوات التفصيلية لتنفيذ كل مهمة من المهام المكلف بها.

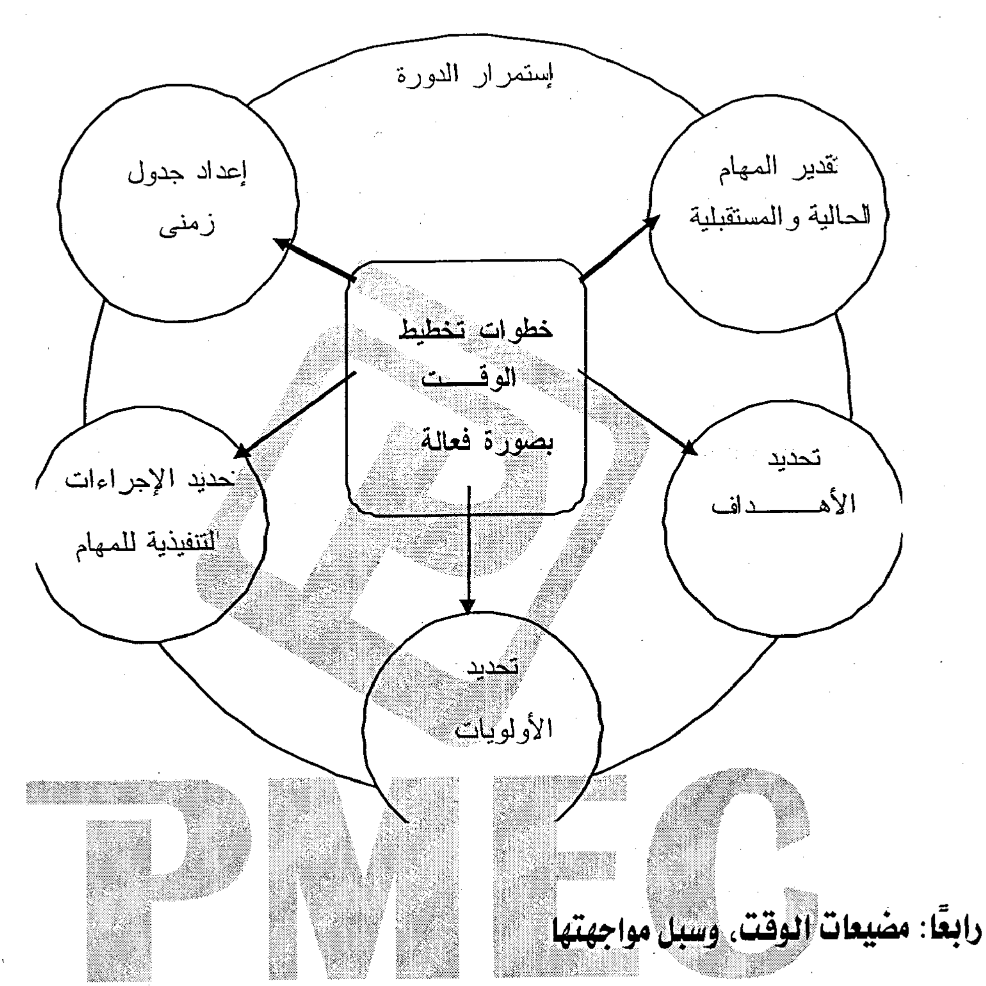
ب – حصر الوقت المتاح لتنفيذ المهام المكلف بها.

جـ – إعطاء تقدير زمني لتنفيذ كل خطوة من هذه الخطوات في ضوء الوقت المتاح.

د – إعطاء تقدير زمني للمسموحات والتجاوزات في ضوء المعوقات والظروف البيئية المحيطة.

هـ – تجميع أوقات الخطوات للتوصل إلى وقت تنفيذ المهام، وأخيرًا البدء في التنفيذ.

ويمكننا إظهار هذه الخطوات في هذا الشكل:



رابعًا: مضيعات الوقت، وسبل مواجهتها

يعد الوقت من الموارد الهامة التي يساء استخدامها في الشرق عمومًا، فهو مورد غير قابل للتخزين، وهذا بجانب أن تقييم الأفراد يتم في ضوء خطة محكومة بوقت محدد؛ فبقدر نجاحك في إدارة وقتك تنجح في عملك. ويضيع الوقت منك لأسباب كثيرة، ونقدم لك بعض المجالات التى يضيع وقتك فيها:

١ - الزوار بدون موعد سابق.

٢ - المكالمات التليفونية.

٣ - عدم وجود تخطيط.

٤ - عدم وجود أولويات.

٥ - لا للتفويض.

٦ - انتشار الروتين.

٧ - كثرة الاجتماعات بدون مبرر.

٨ - حدوث أزمات غير مخطط للتعامل معها.

٩ - عدم وضوح الأهداف.

١٠- كثرة المستندات والأوراق، وعدم وجود أرشيف فعال.

١١- قصور نظام المعلومات.

١٢- عدم القدرة على قول "لا".

١٣- عدم وضوح الأوامر والتعليمات.

١٤- قصور نظام الاتصال.

١٥- التردد والتسيب في اتخاذ القرارات، والتأجيل المصاحب لها.

١٦- ضغوط العمل والتعب والإرهاق.

والشكل التالي يوضح مضيعات الوقت:

مضيعات الوقت

عدم وجود تخطيط

الزوار بدون سابق موعد

عدم وجود أولويات

المكالمات التليفونية

لا للتفويض

الروتين

حدوث أزمات غير مخطط للتعامل معها

كثرة الإجتماعات

عدم وضوح الأهداف

كثرة تكرار المستندات والسجلات

عدم وضوح الأوامر والتعليمات

التردد فى إتخاذ القرارات

عدم القدرة على قول لا

قصور نظام الإتصالات

ضغوط العمل

قصور نظام المعلومات

وهناك بعض الوسائل التي يمكن استخدامها في مواجهة بعض هذه المضيعات، منها ما يلي:

أ - تحديد مواعيد لاستقبال الزوار، وفترة زمنية معينة للقائهم.

ب - عمل تصفية أو فلترة للمكالمات التليفونية والزيارات بواسطة السكرتارية.

جـ - تفويض السلطات لإتمام المهام الأقل جوهرية أو الروتينية.

د - تحديد الأولويات في كافة مهام المدير، وعمل جدول لإتمامها خلال فترات زمنية معينة.

هـ - الاحتفاظ بسجلات منظمة لها تكويد معين وأرشيف فعال.

و - محاولة العمل على وجود نظام سليم للمعلومات والاتصالات الفعالة.

ز - تحديد أهداف واضحة.

ح - التعود على استشعار ملابسات المستقبل، والتصدي لها مقدمًا.

ط - انتهاج الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، والبعد عن أساليب التجربة والخطأ.

ى - رفض الأمور غير المستحبة عمومًا، والقدرة على قول "لا".

ك - مواجهة ضغوط العمل بأسلوب علمي.

وأخيرًا، يمكننا إظهار سبل مواجهة مضيعات الوقت في هذا الشكل:

سبل مواجهة مضيعات الوقت

- المواجهة العلمية لضغوط العمل
- تحديد دقيق للمواعيد
- رفض الأمور غير السوية
- فلترة المكالمات التليفونية
- تحديد واضح ودقيق للأهداف
- نعم للتفويض
- إنتهاج الأسلوب العلمى فى إتخاذ القرارات
- نعم لتحديد الأولويات
- إمتلاك مهارة الإستشعار المستقبلى
- نظام سليم للمعلومات والإتصالات
- الإحتفاظ بسجلات منظمة بتكويد جيد

أساليب سريعة لتحسين اجتماعات الهيئة الإدارية

أعدتها جين ماسوكا

عندما نفكر في الهيئات التي نشترك فيها، فإننا عادة ما نفكر في أهمية عقد اجتماعات مفيدة وناجحة، ونقدم فيما يلي بعض الأساليب المتبعة لإنجاح اجتماعات الهيئات الإدارية:

١ـ التعارف بين الأعضاء:

من المهم أن يكون الأعضاء المشاركون في الاجتماع يعرفون بعضهم، أي أن يكون لديهم معرفة بأسماء المشاركين، وأبرز سماتهم العلمية والمهنية. فقد نلاحظ في الاجتماعات الأولى للهيئة الإدارية أن بعض الأعضاء لا يعرفون الكثير عن الأعضاء الآخرين، وهو ما قد يحد من اندماجهم في المناقشات والحوارات حول قضايا المنظمة؛ فمن المهم في البداية التعارف ما بين الأعضاء، كأن يقدم كل عضو تعريفًا بنفسه للآخرين.

2ـ التعرف إلى الجمعية:

من الطبيعي أن يكون أعضاء الهيئة الإدارية على دراية تامة برسالة المنظمة التي يقودونها وأهدافها ونشاطاتها، ولكن من الطبيعي أيضًا ألا يكونوا على علم بكل ما يجري في المنظمة، ولذلك لا بد من تزويد الهيئة الإدارية بالمعلومات الرئيسية عن المنظمة، مثلاً عدد أعضائها، واللجان التي تعمل وأسماء أعضائها والنشاطات التي تقوم بها، وعدد العاملين في المنظمة ومهمة كل شخص منهم، والعلاقات التي تربط المنظمة بالمنظمات الأخرى، وغيرها من القضايا المتغيرة في عمل المنظمة.

3ـ التأكد من أن يتحدث كل شخص عن فكرة واحدة على الأقل في كل اجتماع:

أي أن يشارك كافة الأعضاء بالحد الأدنى من الأفكار والنقاش في كل اجتماع، ويعد رئيس الهيئة الإدارية هو المسئول عن تفعيل مشاركة الأعضاء وتحفيزها.

٤ـ التأكد من العمل الجماعي:

من الضروري التركيز على مبدأ أن أعضاء الهيئة الإدارية يعملون كفريق واحد، ومن ثم فإنه لا بد من أن تتخذ كافة القرارات بعد مناقشتها من قبل كافة الأعضاء، وأن يكون قد أعطى كل عضو منهم أفكاره وآراءه لكل موضوع ناقشته الهيئة.

الإعداد للاجتماعات

الاجتماع غير الرسمي:

تأخذ الاجتماعات غير الرسمية أشكالاً وأنماطًا متعددة ومتباينة وتمثل منبرًا مفيدًا للمناقشة، وسواء انعقدت تلك النوعية من الاجتماعات فجأة أو تم تنظيمها بشكل عرضي، كأن يتم ذلك بطلب مباشر، فإنه يجدر بنا استثمار تلك الفرص لحل المشكلات العارضة بأسلوب بسيط.

تهيئة موقع الاجتماع:

بالرغم من الطبيعة العرضية التي تقترن بالاجتماعات غير الرسمية، فإنه يمكن من خلالهما أن نفيد من عناصر البيئة المحيطة إذا ما أحسنا الاختيار؛ إذ لا يمكن أن تكون المناقشات مثمرة إذا ما شعر المشاركون بعدم الراحة، أو إذا ما وجدوا أنفسهم مضطرين لمناقشة موضوعات سرية في مكتب عادي مفتوح. وهنا نقول إنه ينبغي اختيار العناصر البيئية المحيطة المناسبة كعامل مشجع للوصول إلى النتائج المرجوة.

الاجتماعات غير المخططة:

يطلق على الاجتماعات التي يُدعى لعقدها في غضون زمن قياسي، وتلك التي تنعقد بشكل عابر أو عفوي "الاجتماعات المرتجلة" وتعد تلك النوعية من الاجتماعات مثالية لمناقشة الموضوعات بصراحة ووضوح، واتخاذ القرارات السريعة دون الحاجة إلى حضور عدد كبير من المشاركين.

ويمكن الاعتماد على تلك النوعية من الاجتماعات في إيجاد حلول للمشكلات الصغرى بشكل مؤثر وفعال، وذلك من خلال توجيه الدعوة لثلاثة أو أربعة أفراد بحد أقصى، كذلك يمكن استغلالها لإصدار البيانات العامة، وإعلان التصريحات الهامة. وتتميز الاجتماعات المرتجلة بالأسلوب الشفهي الآلي واللغة غير المتكلفة بين الزملاء.

الاجتماع غير الرسمي المصغر:

وهو نوع مثالي للمناقشات وحل المشكلات وإبداء الانطباعات، ويتسم بالإعداد الزمني المسبق، وذلك على عكس الاجتماعات غير المخططة. ويجب أن نأخذ في اعتبارنا عند إدارة هذا الاجتماع - الذي عادة ما يتشكل من شخصين أو ثلاثة مشاركين - الغرض منه، وحدود الوقت المتاح له.

ويجب التحكم في الاجتماع، وتوجيهه بشكل مناسب، وهو ما يترتب عليه سير الأمور وفق ما هو مخطط لها، وذلك مع السماح وتهيئة الأجواء كي تأخذ المناقشات المفتوحة طريقها بين المشاركين. ويجب تشجيع هذه النزعة من خلال الاتصال البصري مع المشاركين.

اقتسام الأفكار ومشاركتها:

إن الاجتماعات المصغرة فرصة جيدة لمشاركة الأفكار بحرية، فإذا تمكنت من التحكم في اجتماع مثل هذا، فاطلب من أحدهم تدوين الأفكار؛ وغالبًا ما ينشط هذا السجل المكتوب المقترحات الأخرى ويثيرها.

الجلسات العاصفة:

يمكن الاعتماد على تلك النوعية من الجلسات غير الرسمية في توليد أفكار جديدة واستحداثها، واستنباط أفكار سريعة للمساعدة في حل المشكلات. ومن أجل الحصول على أفضل النتائج، اشرح الغرض من الاجتماع، وحدد الوقت المتاح، على أن يتم ذلك الإجراء مسبقًا حتى يتمكن المشاركون من الاستعداد لذلك. وتبلغ هذه النوعية من الجلسات أعلى معدلات تأثير لها بمشاركة مجموعة مصغرة من الأفراد المتمرسين ذوي الخبرة والمفاهيم المناسبة؛ لذا يتعين مطالبة كل مشارك بالإسهام والقيام بدوره، كما يجب تجنب نقد الأفكار والحكم عليها أثناء الاجتماع؛ حيث إن ذلك المسلك يؤدي إلى إحباط الراغبين في تقديم مقترحات.

الإحاطة بالأهداف

تعقد الاجتماعات لأسباب كثيرة ومختلفة، ويراعى مقدمًا توضيح أسباب عقد الاجتماع لكل من رئيس الاجتماع والأعضاء المشاركين، فلا شك أن ذلك يساعد على إنجاح الاجتماع.

تدبر الغرض من الاجتماع:

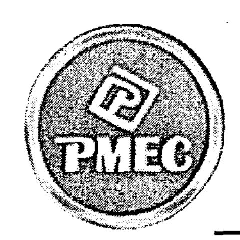
يكون الغرض من وراء معظم الاجتماعات أحد الأسباب التالية:

- نقل المعلومات والنصيحة وتوصيلهما.
- إصدار التعليمات.
- بحث الشكاوى، أو الفصل في المنازعات.
- إصدار القرارات أو مباشرتها.
- استحداث أفكار مبتكرة.
- تقديم أطروحات للمناقشة عادة ما تتعلق بالحلول النهائية.

كن محيطًا دائمًا وبوضوح بغرض الاجتماع.

تصنيف التفاصيل:

عند الانتهاء من تحديد الغرض الأساسي من الاجتماع، يمكنك الالتفات إلى التفاصيل الأخرى، وعندئذ يجب التفكير في طول الوقت الذي قد يستغرقه الاجتماع، مع الوضع في الاعتبار الموضوعات الأولى بالمناقشة، وكيف يتم توزيع الوقت وتخصيصه لكل موضوع من الموضوعات؛ وتذكر تخصيص وقت للمهمات التي يتم إنجازها بالتفويض. ولا بد من جدولة الاجتماع بحيث تتهيأ الظروف للأشخاص المناسبين والضروريين لحضور الاجتماع، فإذا لم يستطع هؤلاء الحضور، يتعين إعادة ترتيب الاجتماع وجدولته لينعقد في الوقت المناسب. أما الاجتماعات التي تعقد بانتظام، فعليك بالتدقيق في توالي الفواصل الزمنية، ومدى إفادتها للغرض من الاجتماع دون تضييع الوقت سدى.




أسئلة لتطرحها على نفسك:

س: هل الهدف من الاجتماع واضح لكل فرد؟.

س: هل يقتضي الأمر حضور كل الأشخاص حتى نهاية الاجتماع؟.

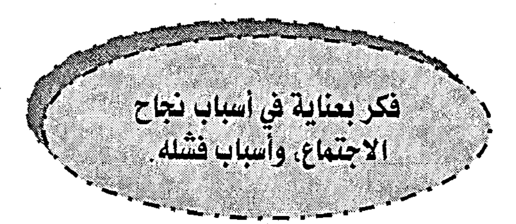
س: هل هناك طرق أفضل من عقد اجتماع لمواجهة الموضوعات والمشكلات؟.

س: هل هناك أفراد اعتادوا على عدم حضور اجتماعات، ولكنهم قد يقدمون إسهامات مفيدة إذا حضروا هذه المرة؟.

س: هل من الممكن أن يستفيد الاجتماع من استخدام أي وسائل بصرية معاونة؟.

تقييم الأهداف الشخصية:

سواء أكنت مترئسًا للاجتماع أم كنت أحد الحضور، فلا شك أن ذلك ينعكس على الأهداف المرجوة من عقد الاجتماع، كما هو الأمر مع أهدافك الشخصية. وقد يتضمن جدول الأعمال بعض المفردات ذات الاهتمام الخاص بالنسبة لك، وعلى سبيل المثال يجب أن يكون لديك تصور جلي فيما يتعلق بالنتائج التي تعدها مقبولة، وحينئذ يمكن لك أن تبدأ في الإعداد للاجتماع طبقًا لذلك؛ كما تواجهنا مسألة أخرى تتعلق بمدى إمكان خفض معدلات الوقت الذي يستغرقه الاجتماع. وإذا عقدت العزم على عدم حضور الاجتماع كله، فإنه يتعين عليك إخطار رئيس جلسة الاجتماع بذلك مسبقًا.



تعزيز الأهداف:

إذا ما ترأست اجتماعًا، فابدأ محاضر الاجتماع بتلخيص الأهداف حتى يمكن للمشاركين استيعابها على مدار وقت الاجتماع.

كما يجب عليك تذكير المشاركين بالقرارات التي يجب اتخاذها وأنسب توقيت لذلك، بالإضافة إلى المعلومات التي سوف توضع قيد التداول. وإذا لاحظت

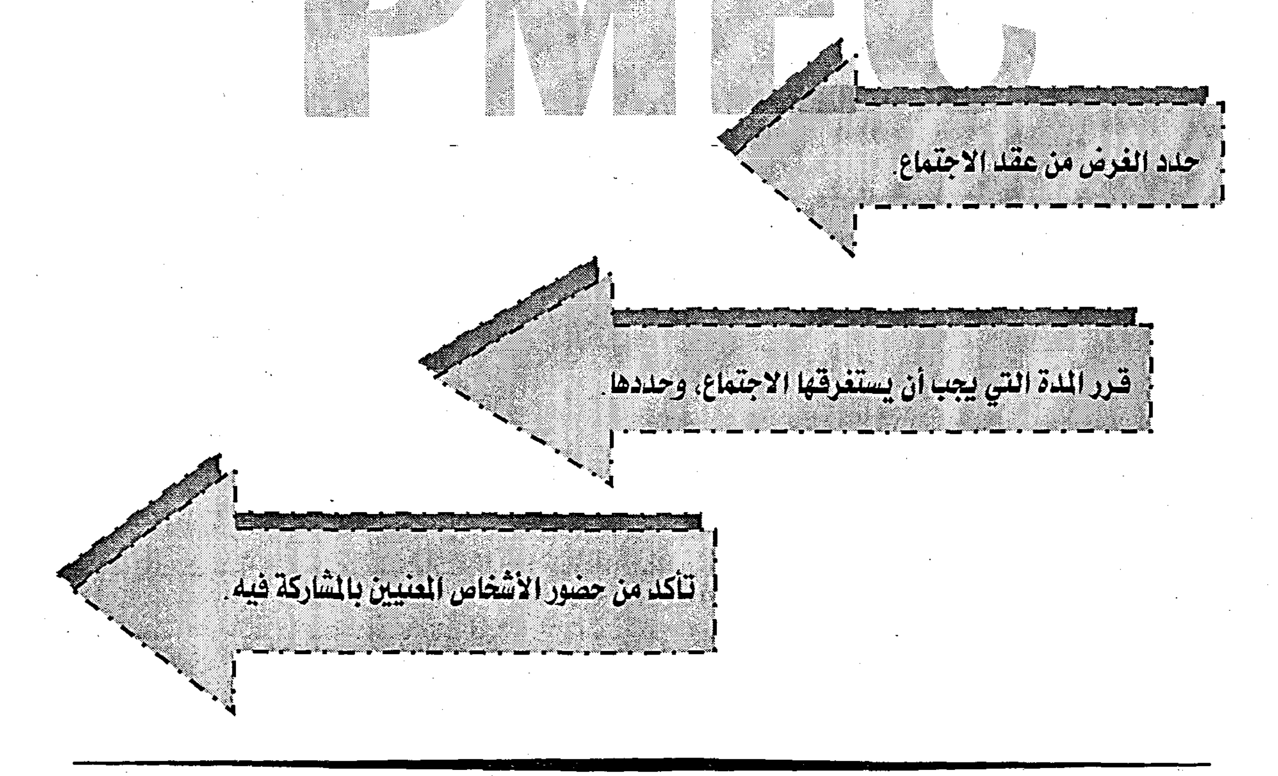
أن المشاركين يحيدون عن صلب الموضوع المطروق للبحث، فاعمل على لفت أنظارهم إلى مدى محدودية الوقت المخصص لمناقشة كل موضوع. وعند حضورك أحد الاجتماعات، تأكد أنك على أهبة الاستعداد للانخراط في النقاش حول الموضوعات المطروحة، ولا سيما ما يعنيك منها.

الموضوعات السرية:

ينصح بإحاطة كل الأطراف المشاركة في الاجتماع بطرح أي موضوعات سرية على طاولة الاجتماع؛ حيث إن ذلك يؤثر في مفاهيم المشاركين. ويجب التعامل مع الموضوعات السرية بشكل مناسب، كما يتعين احترام عنصر السرية حتى خارج غرفة الاجتماعات. وفي حالة احتواء جدول الأعمال على مزيج من الموضوعات السرية وغير السرية، فإنه يتوجب عليك التأكد من أن كل موضوع واضح مقدمًا للمشاركين.

مسارك الحاسم:

حتى قيامك بتحديد أهدافك لا يمكنك تحديد نوع الاجتماع الذي تحتاج إليه؛ لذلك حدد أهدافك وطول مدة الاجتماع، ثم قم بدعوة المشتركين.



الاجتماع الرسمي:

لكل نوع من الاجتماعات قوانينه الإجرائية الخاصة. فالاجتماعات السنوية العامة يجب أن تعقد وفق مقتضيات القانون الخاص بذلك. أما النوعيات الأخرى من الاجتماعات، فهي اختيارية، ويدعى لانعقادها من أجل اتخاذ قرار معين أو طرح موضوع ما للمناقشة.

الاجتماعات الرسمية	
نوع الاجتماع	خصائصه
اجتماع مجلس الإدارة يحضره أعضاء مجلس إدارة المنظمة.	▶ ينعقد على فترات زمنية منتظمة، ربما مرة كل شهر لمناقشة أعمال المنظمة. ▶ يترأس هذا الاجتماع العضو المنتخب طبقًا لقوانين الشركة وقواعدها.
اللجنة الدائمة هي مجموعة فرعية من مجلس إدارة المنظمة، وقد يعهد إليها مسئولية المهام المتواترة.	▶ تجتمع هذه اللجنة دوريًا لإنجاز المهام الموكلة إليها. ▶ قد يقوم مجلس إدارة المنظمة بتفويض اللجنة بالعمل والتصرف باسم المجلس. ▶ قد ترفع اللجنة الدائمة تقارير لمجلس إدارة المنظمة الذي يبادر بدوره إلى اتخاذ القرارات المناسبة.
اللجنة الفرعية قد يتجه مجلس إدارة المنظمة لتشكيل لجنة فرعية للنظر في مسألة تحتاج إلى اهتمام وتركيز خاص. وقد تجتمع هذه اللجنة بشكل منتظم أكثر مما يحدث مع المجلس مكتملاً.	▶ تجتمع هذه اللجنة عند الضرورة لمناقشة موضوعات خاصة تحتاج إلى خبراء متخصصين، أو للنظر بالتفصيل في المشكلات المعقدة. ▶ كثير من مجالس الإدارة تجد صعوبة في الاجتماع أكثر من مرة في الشهر، بينما يمكن للجنة الفرعية أن تجتمع بشكل منتظم، ويقتضي الأمر مشاركة الأفراد الضروريين للموضوع قيد البحث والمناقشة.
الاجتماع العام هو اجتماع مفتوح للجميع.	▶ يدعى جميع الأعضاء لحضور هذا الاجتماع الذي عادة ما يعلن عنه مسبقًا في مراكز التجمعات المحلية والمكتبات العامة. ▶ يتضمن جدول أعماله عدة مواضيع لمناقشتها.

اتّباع القوانين:

تتسم القوانين التي تحكم الاجتماعات الرسمية بالتعقيد والاختلاف من بلد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى، وقد تحدد القوانين المقدار الزمني للإخطار مقدمًا بالموعد المحدد للاجتماع، ومن له حق الحضور والإجراءات التي يجب اتباعها عند التصويت. وإذا ما كنت مرشحًا أو مدعوًّا للمشاركة في اجتماع، فإنه يتعين عليك القيام مسبقًا بتحديد القوانين التي يجب أن تتبعها.

نوع الاجتماع	خصائصه
المؤتمر هو اجتماع يشتمل على اقتراحات متعددة في إطار واحد. وأحيانًا تقتصر المشاركة على جماعة معينة مثل موظفي المنظمة فقط.	◄ هذا النوع من الاجتماعات يعد مثاليًا لتوصيل المعلومات لحشد كبير من الناس مباشرة وخلال وقت قصير. ◄ نظرًا لطبيعة المؤتمرات، لا يُسمح بتداول النقاش على نطاق واسع أو مشاركة الجمهور بشكل كبير.
الاجتماعات الخارجية تضم مجموعة من الأفراد ينتمون إلى مؤسسة واحدة، بالإضافة لمجموعة أخرى من خارج المؤسسة.	◄ تشكل السرية جانبًا مهما في الاجتماعات الخارجية، ويتعين على المشاركين التفكير مليًّا فيما يختص بالمعلومات التي يجب إبقاؤها طي الكتمان، وتلك التي يمكن الإفصاح عنها خلال الاجتماع لتحقيق الأهداف المرجوة. ◄ قد تنعقد الاجتماعات الخارجية في أماكن عامة.
الاجتماع السنوي العام يعقد سنويًّا بشكل ملزم لمناقشة سير العمل خلال السنة المنقضية، وكذلك مناقشة الخطط المستقبلية.	◄ يسمح خلاله للأعضاء بتوجيه الأسئلة لمجلس الإدارة. ◄ يستغل مجلس الإدارة هذه الفرصة لاعتماد الحسابات السنوية، وتعيين المراجعين، ومناقشة الخطط والسياسات المستقبلية.
الاجتماع الاستثنائي العام وهو اجتماع يمكن أن يلتئم في أي وقت عند احتياج إدارة المنظمة إلى موافقة الأعضاء بشأن اتخاذ قرارات عاجلة.	◄ ينصح بإخطار الأعضاء بموعد الاجتماع قبل التاريخ المحدد بفترة كافية. ◄ يحكم هذا النوع من الاجتماعات نفس الإجراءات التي تحكم الاجتماع السنوي العام.

إدارة الخلاف في ورش العمل

الخلاف:

هو حالة تحدث نتيجة إحساس أحد الأفراد بعدم تجاوب الآخر أو الآخرين معه في وضع معين.

أسباب الخلاف:

- مشاكل الاتصال.
- محدودية الإمكانات.
- تعاون ضعيف.
- خلافات شخصية.
- مشاكل العمل.

مستويات الخلاف:

- مختف أو غير ظاهر، أي أن أسباب الخلاف موجودة ولكن غير واضحة.
- المتوقع أن أسباب الخلاف قد تعرف إليها واحد أو كل الأطراف.
- المحسوس أن التوتر قد بدا، ولكن الخلاف لم يظهر على السطح بعد.
- الواقع أن الخلاف ظهر على السطح، ومظاهره قد وضحت لأطراف بعيدة عن هذا الخلاف.
- ما بعد الخلاف:
- أن الخلاف قد تم التغلب عليه بوسيلة أو بأخرى.
- كيف انتهى الخلاف يدعونا إلى:-
  - خلاف جديد.
  - تعاون بين الأطراف.

الأعراض السلبية للخلاف:

- تشتيت الوقت والجهد والمال.
- الخلاف ينتج عنه خلاف جديد.
- يضر بالصحة لكلا الطرفين.
- يدفع للتدمير والسرقة والكذب.
- تغيير المعلومات.

الأعراض الإيجابية للخلاف:

- التغير.
- التحضير.
- الاتصال.
- صحي لأنه يحرك المشاعر.
- تعليمي لأنه يعلم عن النفس والغير.
- بيئة أقوى للعمل.

اتجاهين لحل الخلاف:

أسلوب إيجابي:

- واضح.
- صريح.
- تباين الرأي.
- تكلم بوضوح وأمانة.
- اعمل على زيادة احترام الناس لك.
- اعمل على زيادة احترامك لنفسك.
- نمِّ التفكير الإبداعي.

أسلوب المفاوضات:

- استعد واستفد بالمعلومات.
- ركز على أصحاب السلطة لحل المشكلات.
- لا تنحز.
- اسأل أسئلة كثيرة.
- كن إيجابيًا.
- ابحث عن مناطق الالتقاء لوجود حل.
- امتنع عن إعطاء أوامر.
- لا تستسلم.

أربع خطوات لحل الخلاف

١ - حدد تمامًا حدود الخلاف.

٢ - واجه أصحاب الخلاف.

٣ - حاول إيجاد حلول.

٤ - تابع ما بعد الخلاف.

١. حدد تمامًا حدود الخلاف:

- يجب وجود المدير الذكي الذي يستطيع أن يتعرف إلى أن هناك خلافًا موجودًا، ويحاول أن يحدده.
- يجب تحديد مَن وماذا ومتى وأين ولماذا وكيف من المشكلة قبل محاولة حل الخلاف.

٢. واجه أصحاب الخلاف:

- إن كنت طرفًا في الخلاف، يجب عليك مواجهة الطرف الآخر.
- إن كان أطراف الخلاف من موظفيك، يجب التكلم مع الأطراف كل على حدة للوصول إلى إما تعاون أو حل وسط.

٣. حاول إيجاد حلول:

- حسب الخريطة الموجودة، فإن الحلول المتوقعة لا تخرج عن أحد الحلول الخمسة الموجودة بالخريطة، ولكل منها مزايا وأضرار.

٤. يجب متابعة الحلول للتأكد من عدم تكرار الخلاف:

التنافس

الأضرار	الفوائد
يمنع اللجوء إلى طرق جديدة	مفيد في حالة طلب سريع
احتمال الإضرار بالآخرين	يحمي عدم التنافس
التزام مؤقت	
مكسب - خسارة	

التعاون

الأضرار	الفوائد
مستهلك للوقت	اتفاق على طرق جديدة
يتطلب معاونة الآخرين	حلول مشتركة
	يكسب الالتزام
	مكسب - مكسب حلول نهائية

التجنب

الأضرار	الفوائد
يحدد الإدخال	حالة زيادة المخاطرة
حل مؤقت	يمنع التوتر
خسارة – خسارة	الحصول على معلومة
	حلول الآخرين

الخضوع

الأضرار	الفوائد
تخسر وجهة نظرك	يزيد الملاءمة
يمنع الأفكار المبدعة	يمنع الإزعاج
مكسب – خسارة	يمنع التنافس

الحل الوسط

كسبان – كسبان

كيفية التعامل مع الخلاف

التعاون

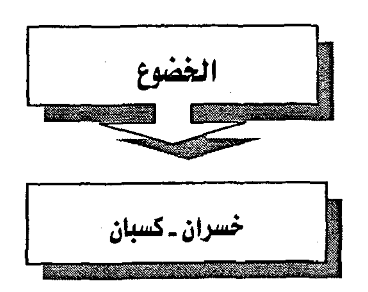
كسبان - كسبان

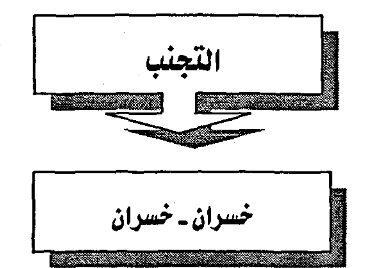
التحدي

كسبان - خسران

منتصف الطريق

كسبان - كسبان





تمـــاريـــن

تمرين ١:

فكر في خلاف تريد حله، ثم حاول أن تجيب عن الأسئلة الآتية: -

١ - مَن أطراف الخلاف؟.

....

٢ - ما الذي سمعته أو رأيته ليدل على وجود خلاف؟.

....

٣ - لماذا لاحظت هذه العلامات؟.

....

٤ - أين لاحظت هذه العلامات الدالة على الخلاف؟.

....

٥ - لماذا، من وجهة نظرك، تظن أن هناك خلافًا؟.

....

٦ - ما أثر هذا الخلاف في الموظفين الآخرين؟.

....

٧ - ما أثر هذا الخلاف في درجة كفاءة العمل في الإدارة؟.

....

٨ - ما النتائج الإيجابية لحل الخلاف؟.

....

تمرين ٢:

كيف تتعامل مع الخلافات؟.

كيف يصفك البيان التالي – الإجابة بنعم أو لا:

( ) أستطيع أن أعرف الأسباب الثلاثة التي ينتج عنها خلاف.

( ) أنا أستطيع تحديد الخلافات التي تحتاج إلى فريق عمل.

( ) أستطيع تحضير جلسات عصف ذهني لتحديد الخلافات.

( ) أستطيع مساعدة مجموعة من العاملين لتحديد واختيار خلاف للمساعدة على حلّه.

( ) أستطيع مساعدة مجموعة من العاملين على إيجاد حلول لكل مشكلة.

( ) أستطيع مساعدة المجموعة على الحصول على الرأي الآخر لهذه الحلول.

( ) أستطيع مساعدة المجموعة على تطبيق أحسن الحلول.

( ) أستطيع تحليل نتائج الحلول.

( ) أستخدم وسائل حل المشكلات للتفاعل مع التغير في مكان العمل.

( ) أستطيع التعرف إلى الفرق بين مشادة بسيطة وخلاف حقيقي.

( ) أستطيع التعرف إلى أسباب الخلاف في مكان العمل.

( ) أتفهم احتياجي للصراحة والقدرة على المفاوضات لحل الخلافات.

( ) أستطيع التعرف إلى أوجه الاختلاف وتحديدها.

( ) أستطيع مواجهة أصحاب الخلاف.

( ) أتابع حلول الخلافات.

( ) أستطيع تحديد نقطة تحول الخلاف إلى تشابك بالأيدي.

( ) أستطيع تحديد أصحاب الشخصية المتصلبة.

( ) أستطيع إدارة شكاوى الموظفين.

التجاوب مع الخلافات

بالقوة:

إرضاخ كل الجوانب لقبول حل من اختيارك.

التبسيط:

إقناع كل الأطراف بعدم وجود خلاف من الأصل.

التجاهل:

لا أعلم، وعلى هذا لا أتدخل.

الحل الوسط:

هي خطوة ناجحة في سبيل حل الخلافات، فيستطيع المدير أو المديرة تعريف المشكلة، ومحاولة إيجاد حل وسط يكون مقبولاً من الطرفين، ولكن خطورة هذا الحل في إحساس الجانبين في بعض الأحيان بالخسارة.

المواجهة:

يتعرف المدير إلى أفراد الخلاف ويتفهم حقهم المشروع في الخلاف، ثم يحاول العمل على إيجاد حل يتكون من جميع وجهات النظر. وهنا يتحمل المدير مسئولية الجمع بين الأفراد حتى يتأكد من أن الخلاف لن يتكرر، وهذا ليس بالشيء السهل، ولكن المدير يجب عليه البحث عن حل يوفر المكسب لأطراف الخلاف.

اسماء الموزعين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
1	دار الفكر العربي	64شارع عباس العقاد - مدينة نصر	22752984
2	دار طيبة	23شارع الفريق محمد ابراهيم - متفرع من مكرم عبيد	22711101
3	دار الافق	6شارع حسين فهمي - متفرع من محمد حسنين هيكل	22754583
4	كمبيوساينس	1ش عبدالحكيم الرفاعي -عباس العقاد -مدينة نصر	26702263-22874711
5	فيرجن ميجا ستورز	ستي ستارز مول مدينه نصر	
6	دار الكتاب الحديث	٩٤ شارع عباس العقاد - مدينة نصر	22752990 - 22752992
10	دار العلوم للنشر والتوزيع	43ب شارع رمسيس - معروف وسط البلد- القاهرة	25761400-25799907
11	دار الشروق	1 ميدان طلعت حرب- وسط البلد	23912480
12	مكتبة مدبولي	5 ميدان طلعت حرب- وسط البلد	25756421
13	دار حـراء	3شارع شريف - وسط البلد	23928963
14	دار الاحمدي	40شارع طلعت حرب - وسط البلد	25740503
15	مكتبة زهراء الشرق	16أ شارع محمد فريد - وسط البلد	23929192
16	عالم الكتب	28شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23926401
17	مكتبة ليلى	شارع جواد حسني من ميدان عابدين	23934402
18	مكتبة الشروق الدولية	ابراج عثمان - داخل سوبر ماركت رويال هاوس مصر الجديدة- شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد	24526348-24544467-22565939
19	مكتبة شادي	29شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23928618
20	دار الكتب العلمية	50ش الشيخ ريحان عابدين القاهرة	27954229
21	مكتبة الزهراء	53ميدان الفلكي - باب اللوق	27951451
22	دار النهضة العربية	32شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23926931
23	دار افاق	75شارع القصر العيني - امام دار الحكمة	27953811
24	مكتبه الكتب خان	(3/1) طريق اللاسلكي المعادي الجديده	25194807
25	مكتبة الأنجلو المصرية	165 شارع محمد فريد	23914337
26	المنظمة العربية للتنمية	ص ب ٥٦١٢ هليوبوليس غرب -١١٧٧١ مصر الجديدة القاهرة	2580077-2580077
27	ايتراك للنشر	مطار الماظة مصر الجديدة القاهرة ش حسن كامل قرب12	4172740
28	دار السحاب	شارع المدينة المنورة - النزهة الجديدة - القاهرة	6224957
29	مكتبة النوالي	البوستة - عمارة سنتر الاهرام - مصر الجديدة شارع91	24195462
30	مكتبة ديوان	159شارع 26 يوليو - الزمالك	27362096
31	المكتبة الاكاديمية	121شارع التحرير - الدقي	37485282
32	مكتبة علاء الدين	42شارع صفية زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	03 /4876186
33	منشأة المعارف	42شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	03 /4873303
34	مكتبة الهاشمي	شبين الكوم مساكن التعاونيات عمارة ١١ شقة ٨	03/482236051

اسماء الموزعين خارج مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		السعودية	
1	مكتبة العبيكان	ص. ب ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥	009661 / 4654424
2	مكتبة جريـــــر	ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١	009661 / 4626000
3	مكتبة المؤيد	طريق الملك فهد - مقابل جوازات الرياض	009661 / 4020396
4	مكتبة الشقري	ص . ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢	009661 / 4611717
5	مكتبة كنوز المعرفة	ص . ب ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧	009662 / 6514222
6	شركة قرطبة	ص . ب ٢٤٧٩٢ الرياض ١١٤٥٦	009661 / 4791323
		الكويت	
7	شركة المكتبات الكويتية	مجمع المثنى - شارع فهد السالم - الكويت	00965 / 2424289
8	مركز الراشـــــد	مجمع العازمي - شارع تونس - حولي	00965 / 2666206
9	دار اقرا	الكويت حولي ش المثنى ص ب ١٩٣٧ حولي	00965/9157170
10	دار الكتاب الحديث	شارع الهلالي ـ برج الصديق ـ الصفاة	00965 / 2460634
		الامارات	
11	مكتبه دبي للتوزيع	ص ب ١٥٢٦٠ دبي	00971/43339998
12	مكتبة الجامعة	أبوظبي ـ الإمارات	00971/26422530
		اليمن	
13	الدار العلمية للكتب الجامعية	ص . ب ١٣٥١٩ صنعاء	009671 / 216649
14	مكتبة خالد بن الوليد	الداري العربي - امام معرض القادسية	009671 / 224694
		قطر	
15	تسجيلات الأمة	الدوحة ـ قطر	0974/4420203-4442535
		سوريا	
16	دار الفكر	ص . ب ٩٦٢ دمشق	0096311 / 2211166
		فلسطين	
17	مطبعة ومكتبة منصور	غزة فلسطين	009708 / 2825688
18	وكالة ابو غوش	ص . ب ٦٦٩٨٨ القدس ٩١٦٦٩	009722 /5831404
		الاردن	
19	دار المستقبل	ص . ب ١٨٤٢٤٨ عمـان ١١١١٨	009626 / 4658263
		الجزائر	
20	الدار الجزائريه	الجزائر	00213/615353
21	زينب طلحه	الجزائر	21379275370
22	دار الكتاب الحديث	دراية ـ تجزئة C رقم ٣٤ ـ ص.ب: ٦١ الجزائر	0021321 / 354105
		ليبيا	
23	مكتبة دار الشعب	مصراتة ـ شارع رمضان السوحلي	002185/12617969



المناهج التدريبية المتكاملة

هي علامة مسجلة لمركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك تضم سبعة مجالات رئيسية تعطى أكثر من ثلاثمائة موضوع تدريبي .. تركز على الجانب المهارى و التطبيقي و يكفى كل منها لتنفيذ برنامج تدريبي مدته خمسة ايام.
لاغني عنها للمدرب و المتدرب و اخصائى التدريب .
أختر منها ما يناسبك و ابدأ العمل و فى حوزتك خبرة تزيد عن أربعين عاما من التدريب

المستشار العلمي
د.عبدالرحمن توفيق









إدارة ورش العمل









٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيــزة - مصــــر. هاتف / فاكس : ٣٧٦١٠٣٩٨ - ٣٣٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)